

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
EMPRESAS**

PAULA BOEIRA DA SILVA

**ESTUDO BIBLIOGRÁFICO: O PROCESSO SUCESSÓRIO DE EMPRESAS
FAMILIARES BRASILEIRAS ENTRE OS ANOS DE 2006 E 2016**

**CRICIÚMA
2016**

PAULA BOEIRA DA SILVA

**ESTUDO BIBLIOGRÁFICO: O PROCESSO SUCESSÓRIO DE EMPRESAS
FAMILIARES BRASILEIRAS ENTRE OS ANOS DE 2006 E 2016**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof. (a) Msc. Gisele Silveira Coelho Lopes

**CRICIÚMA
2016**

PAULA BOEIRA DA SILVA

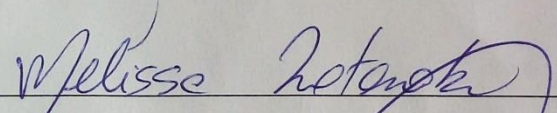
**ESTUDO BIBLIOGRÁFICO: O PROCESSO SUCESSÓRIO DE EMPRESAS
FAMILIARES BRASILEIRAS ENTRE OS ANOS DE 2006 E 2016**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

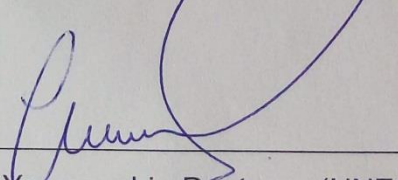
Criciúma, 01 de dezembro de 2016.


BANCA EXAMINADORA

Prof. Gisele Silveira Coelho Lopes – Mestre (UNESC) – Orientador



Prof. Melissa Watanabe - Doutora - (UNESC)



Prof. Cristina Keiko Yamaguchi - Doutora - (UNESC)

CRICIÚMA

2016

DEDICATÓRIA

Esta monografia é dedicada primeiramente a Deus, por iluminar minha trajetória e me dar forças para encarar todos os desafios. À minha família, base de tudo em minha vida. A todas as pessoas que se fizeram presentes nesta minha caminhada, apoiando-me nos momentos de dificuldade e incentivando-me a nunca desistir e sempre ir atrás do meu objetivo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada, pois sem Ele eu nada seria.

À minha família, por sua capacidade de acreditar e investir em mim. Mãe, seu cuidado e dedicação foi que me deram esperanças para seguir em todas as dificuldades que enfrentei e enfrento. Pai, sua presença significou segurança e certeza de que não estou sozinha nessa caminhada.

A todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

Agradeço ao meu esposo, que de forma especial e carinhosa sempre me deu força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades.

Também quero agradecer ao corpo docente do curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense por todos os ensinamentos compartilhados durante estes quatro anos, que foram tão importantes na minha vida acadêmica e no meu desenvolvimento pessoal e profissional. E meu agradecimento especial à minha professora e orientadora Prof.^a Msc. Gisele Silveira Coelho Lopes por depositar a sua confiança em mim, por todas as orientações, apoio, paciência, e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia.

Por fim, agradecer a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

“Não confunda derrotas com fracasso nem vitórias com sucesso. Na vida de um campeão sempre haverá algumas derrotas, assim como na vida de um perdedor sempre haverá vitórias. A diferença é que, enquanto os campeões crescem nas derrotas, os perdedores se acomodam nas vitórias.”

(Roberto Shinyashiki)

RESUMO

SILVA, Paula Boeira da. **Estudo bibliográfico: o processo sucessório de empresas familiares brasileiras entre os anos de 2006 e 2016**. 2016. 90 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O presente trabalho tem por objetivo compreender através de estudos empíricos, como ocorreu o processo sucessório de empresas familiares no Brasil entre os anos de 2006 e 2016, por meio de uma pesquisa bibliográfica e descritiva, com abordagem qualitativa, a partir de uma amostra de 14 artigos, e dentre eles totalizando 22 casos relatados. A pesquisa foi realizada através da plataforma *Spell* no período de 07 de outubro a 09 de outubro de 2016 e os critérios de inclusão foram: casos que descrevam como ocorreu o processo sucessório, bem como se houve conflitos durante a sucessão, ou melhor, casos que aborde com propriedade os como ocorreram os processos sucessórios. Para a análise dos casos, foram extraídas 03 variáveis: primeiramente foram apresentadas as características das empresas familiares brasileiras, em seguida as etapas do processo sucessório e por fim, a discussão dos resultados. Pode-se concluir que as empresas familiares estudadas em sua maioria planejaram informalmente o processo sucessório, sendo que os critérios que prevalecem nas escolhas foram: confiança, ser o filho mais velho, ter formação profissional e participar das atividades da empresa desde a infância. No entanto, em alguns casos esse processo acabou por gerar muitos conflitos de interesses por parte dos herdeiros, perda de parte do patrimônio devido ao falecimento do fundador – por não haver preparação do sucessor. Sendo assim, no presente trabalho é possível verificar a importância das empresas familiares planejarem a sucessão para as gerações seguintes, e ainda, a importância de aderirem à governança corporativa, pois é um mecanismo que auxilia na minimização dos conflitos e em consequência ajuda a otimizar a gestão.

Palavras-chave: Empresa familiar. Processo sucessório. Governança Corporativa.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Artigos selecionados durante o período de 2006 a 2016	33
Tabela 02 – Amostra dos artigos selecionados	34
Tabela 03 – Classificação Qualis da amostra selecionada	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica.....	32
Quadro 02 – Características das empresas familiares brasileiras – 2006 a 2016.....	40
Quadro 03 – Resumo do processo sucessório da Empresa 06	47
Quadro 04 – Resumo do processo sucessório da Empresa 07	48
Quadro 05 – Resumo do processo sucessório da Empresa 10	49
Quadro 06 – Resumo do processo sucessório da Empresa 11	51
Quadro 07 – Resumo do processo sucessório da Empresa 12	53
Quadro 08 – Resumo do processo sucessório da Empresa 13	55
Quadro 09 – Resumo do processo sucessório da Empresa 14	56
Quadro 10 – Resumo do processo sucessório da Empresa 15	57
Quadro 11 – Resumo do processo sucessório da Empresa 16	59
Quadro 12 – Resumo do processo sucessório da Empresa 17	60
Quadro 13 – Resumo do processo sucessório da Empresa 18	61
Quadro 14 – Resumo do processo sucessório da Empresa 19	62
Quadro 15 – Resumo do processo sucessório da Empresa 20	63
Quadro 16 – Resumo do processo sucessório da Empresa 21	64
Quadro 17 – Resumo do processo sucessório da Empresa 03	65
Quadro 18 – Resumo do processo sucessório da Empresa 04	66
Quadro 19 – Resumo do processo sucessório da Empresa 05	69
Quadro 20 – Resumo do processo sucessório da Empresa 08	71
Quadro 21 – Resumo do processo sucessório da Empresa 09	73
Quadro 22 – Resumo do processo sucessório da Empresa 01	74
Quadro 23 – Resumo do processo sucessório da Empresa 02	76
Quadro 24 – Síntese da postura estratégica das empresas familiares referente aos processos sucessórios – 2006/2016	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO	Chief Executive Officer
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
PWC	Price Water House Coopers
S/A	Sociedade Anônima

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 EMPRESA FAMILIAR	16
2.1.1 Sucessão familiar.....	19
2.1.2 Conflitos de interesse e interpessoais na empresa familiar.....	22
2.1.3 Planejamento da empresa familiar.....	23
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	24
2.2.1 A importância dos conselhos para uma empresa familiar	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	32
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	35
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	37
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	39
4.1 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES	39
4.2 ETAPAS DO PROCESSO SUCESSÓRIO	47
4.2.1 Empresas familiares que passaram por 01 (um) processo sucessório	47
4.2.2 Empresas familiares que passaram por 02 (dois) processos sucessórios	65
4.2.3 Empresas familiares que passaram por 03 (três) processos sucessórios	74
4.2.4 Empresas familiares que passaram por 04 (quatro) processos sucessórios	76
4.3 SÍNTESE: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS REFERENTES AOS PROCESSOS SUCESSÓRIOS	78
5 CONCLUSÃO	83
REFERÊNCIAS.....	86

1 INTRODUÇÃO

Segundo Oliveira (1999) as empresas familiares no Brasil começaram a se consolidar a partir da descoberta do Brasil por Portugal. Nesta época, por meio de capitâneas que ocorriam as sucessões – através da herança – para os respectivos herdeiros das terras. A partir desse contexto que empresas familiares começaram a nascer, algumas delas por meio de uma ideia ou sonho do (s) fundador (es), outras pela necessidade de possuir o próprio capital para o sustento da família. Contudo, muitas quando fundadas, não possuíam um planejamento para sua longevidade, e por este motivo acabavam quebrando no decorrer de alguns anos (OLIVEIRA, 1999).

Alguns dos fatores mais importantes para a longevidade de uma empresa é o planejamento para o processo sucessório, razão esta que se não for planejada pode levar ao fim de uma empresa que teve sucesso enquanto foi comandada pelo fundador. Leone (2005, p.01) ainda expõe que a inexistência de planejamento gera conflitos entre os membros da família, que muitas vezes, quando não bem administrados, pode levar ao fracasso.

A sucessão em uma empresa é um momento complexo, pois é nesta fase que a autoridade e a propriedade passam de uma pessoa para outra. Nas empresas familiares, sobretudo, é durante a sucessão da primeira para a segunda geração, uma vez que muitas vezes acaba ocorrendo mudança de uma ou várias pessoas do comando, propiciando assim muitos desafios tanto para a família como para a empresa (CASILLAS; VÁSQUEZ; DÍAZ, 2007).

De forma equivocada, muitos acreditam que o momento de se pensar em sucessão, é somente na hora em que o dono se preparara para o seu desligamento junto da organização. Pelo contrário, esse processo precisa ser iniciado enquanto os sucessores são ainda menores de idade. É neste momento que os pais podem transmitir os valores da empresa e atitudes que são fundamentais dentro da mesma, tais como, ética no trabalho, confiança, concorrência, qualidade, equilíbrio sobre a vida profissional e pessoal, entre outros. Dessa forma, o sucedido prepara o futuro sucessor para que no futuro a transição aconteça de forma tranquila (CASILLAS; VÁSQUEZ; DÍAZ, 2007).

Portanto, é possível perceber que o processo sucessório é algo que

precisa ser planejado com antecedência. É um processo longo que não ocorre de uma hora para a outra. A preparação do sucessor para ocupar o lugar do fundador é crucial; pois o sucedido precisa deixar seus familiares cientes de suas minúcias e critérios para a seleção, e dispor com clareza esse processo. Sendo assim, diante da relevância das empresas familiares no contexto brasileiro, é importante entender, como ocorreu o processo sucessório de empresas familiares no Brasil entre os anos de 2006 e 2016.

1.1 PROBLEMA

Segundo Álvares (2003), as empresas – familiares e não familiares – são cruciais para o desenvolvimento social e econômico dos países, bem como, da sociedade em que as empresas estão alocadas. As empresas familiares do Brasil são responsáveis por 60% dos empregos gerados no país, e responsáveis por 48% da produção nacional. Destarte, as empresas familiares que mais progridem no país são as de pequeno e médio porte, gerando cerca de dois milhões de empregos diretos (LEONE, 2005).

Isto posto, para que as empresas familiares continuem sendo o pilar para o desenvolvimento econômico e social, é preciso que elas possuam um planejamento para permanecer no mercado. Visto que estas organizações contam com aspectos diferenciados das empresas não familiares. Há um envolvimento intenso e muito mais que profissional, diferente das não familiares (OLIVEIRA, 1999).

Diante deste contexto, pode-se analisar que não basta apenas realizar um planejamento para a sobrevivência destas empresas familiares. Um significativo fator que prolonga a longevidade de uma empresa chama-se processo sucessório. Segundo Oliveira (1999), a sucessão na empresa familiar quando planejada representa um dos momentos mais importantes da empresa, este momento otimiza a continuidade da empresa familiar. Adachi (2006, p. 21) afirma que “a grande maioria das empresas em operação no mundo são empresas familiares”. Adachi (2006, p. 226) ainda expõe que: “Segundo um estudo realizado na Europa, uma parte significativa de empresas familiares desaparece depois da segunda geração ou da terceira geração por conta de um planejamento malfeito da sucessão ou dos

herdeiros”.

O processo de transição de uma geração para a outra em algumas empresas familiares, acontece de maneira tranquila, já para outras é um tanto conturbada. Este momento deve ser liderado do início ao fim com responsabilidade, consciência e habilidade. Uma vez que, se o propósito dos dirigentes for que o fim desse processo de transição seja calmo, é necessário que ocorra a preparação adequada dos envolvidos.

Desse modo, com base no embasamento científico emerge o seguinte problema de pesquisa: **Como ocorreu o processo sucessório de empresas familiares no Brasil entre os anos de 2006 e 2016?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender com base no embasamento científico como ocorreu o processo sucessório de empresas familiares no Brasil entre os anos de 2006 e 2016.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a. Apresentar as principais características das empresas familiares;
- b. Identificar nos estudos empíricos, os conceitos, desafios e oportunidades que surgem nos processos sucessórios;
- c. Conhecer como ocorreu o processo de sucessão das empresas familiares pesquisadas e se houve práticas de governança;
- d. Descrever os indícios de conflitos nesse processo de sucessão.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema relacionado às empresas familiares – gestão, processo de sucessão e governança – tem sido objeto de investigação nos estudos acadêmicos e científico. O que se percebe é a curiosidade no campo de pesquisas sobre o processo de gestão e sucessão nas empresas familiares. O surgimento das

empresas familiares pode ocorrer mediante o sonho ou ideia do fundador ou por necessidade de obter um negócio próprio. Neste interim, diversos empecilhos surgem que podem interferir na longevidade destas empresas no mercado, seja por falta de preparação para administrar o negócio, falta de planejamento e foco no que se deseja, além de muitas vezes, os membros confundirem a vida familiar com a vida profissional.

O processo sucessório em empresas familiares é um dos momentos mais cruciais dentro da organização, momento este que se for planejado, poderá contribuir com a continuidade da próxima geração na empresa.

Neste sentido, este estudo oportuniza compreender, por meio de estudos empíricos, o processo sucessório de empresas familiares no Brasil entre os anos de 1990 a 2016, visando apresentar quais são características específicas de cada caso estudado, identificar os elementos que contribuíram para o processo sucessório, e os indícios de conflitos no período.

Este estudo é relevante, pois poderá servir de informação para empresas familiares, ou até mesmo para famílias que desejam inteirar-se das características, desafios, conflitos inerentes às empresas familiares no Brasil. Ademais, depois de concluído o presente trabalho poderá ser apensado ao acervo da Universidade para fins de pesquisa aos acadêmicos. Enfim, para a pesquisadora, o conhecimento que será adquirido no presente estudo contribuirá para o seu futuro, caso a mesma adquira seu próprio negócio, auxiliando-a a compreender tudo o que envolve uma empresa familiar, desde o seu nascimento, até o momento da transição para a próxima geração. Visando, que a empresa obtenha longevidade tanto na sua geração, como nas gerações seguintes, evitando assim um fim precoce.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados temas que envolvem uma empresa familiar por meio de um estudo bibliográfico, demonstrando o ponto de vista de autores da área de administração.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Antigamente o nome família era denominado pela atividade do chefe – homem da família. O sucessor da família, mais precisamente, o homem, era preparado para herdar as habilidades e a “clientela” conquistada pelo sucedido durante a sua gestão. Naquele tempo, as trocas de produtos por serviços e vice-versa eram compreendidas como uma atividade comercial, logo nomeada como uma “empresa familiar” (FLORIANI, 2008).

A palavra família como núcleo social, já existe desde o primórdio das organizações, mesmo que na época ainda não tivesse normas de inter-relacionamento e outros atributos necessários para o sucesso de uma empresa, mas que surgiu com o desenvolvimento econômico, social e intelectual (FLORIANI, 2008, p. 32).

Quando mencionado a palavra empresa familiar, vêm à cabeça de muitos a palavra “fracasso”, porém, é preciso analisar que na realidade nem sempre é verdade. Existem muitas empresas familiares no Brasil e no mundo que conseguem permanecer no mercado sendo administrada por familiares. Apenas, é necessário compreender que é a inexistência de um código de relações que faz com que a empresa familiar seja prejudicada, e não a família em si (DONATTI, 1999).

A empresa familiar precisa analisar por meio da criação de um programa sistemático, como os familiares estão contribuindo para que a mesma consiga obter sucesso. Outro fator importante é avaliar as forças e fraquezas existentes na organização, com a finalidade de eliminar as fraquezas e melhorar ainda mais as forças (LODI, 1987).

Algumas das fraquezas evidenciadas nas empresas familiares são: conflito de interesses entre familiares e a organização, que acabam refletindo na falta de disciplina, na redução do capital, entre outros; a utilização dos recursos

financeiros da empresa de forma indevida; a inexistência de procedimentos de orçamento e de contabilidade, tornando o lucro adquirido algo inesperado e não planejado, bem como, a promoção por favoritismo e a resistência dos envolvidos às mudanças e modernização do marketing (LODI, 1987).

Já os pontos fortes existentes são conhecidos como lealdade dos empregados perante a empresa após algum tempo de trabalho; a reputação do nome da família quando positiva pode auxiliar na política e economia do país; a sucessão quando o competente origina respeito pela organização e consequentemente à continuidade da Administração; a união entre os diretores e os acionistas, uma vez que os mesmos sustentam a firma caso ocorra perdas; e por fim, o rápido sistema de decisão e a sensibilidade política e social dos diretores da organização (LODI, 1987).

Um ponto que prejudica a continuidade das empresas familiares são os conflitos de interesses (GARCIA, 2001). Casillas, Vásquez e Díaz (2007, p. 80) explicam que isto ocorre porque “a empresa familiar é uma organização socialmente complexa. Tal heterogeneidade de agentes, de papéis em interação e em constante evolução é, [...], uma mistura de cultura de conflitos [...]”. Para a resolução desse problema, os familiares optam pela profissionalização da gestão, criando assim um sistema de governança corporativa, um acordo ou protocolo familiar (GARCIA, 2001).

A governança corporativa é formada por um complexo de práticas administrativas com o propósito de potencializar o desempenho das empresas, melhorar o modelo de gestão e tornar o acesso às informações facilitado (OLIVEIRA, 2015). Na profissionalização da gestão, um protocolo familiar é criado entre os sócios, e assim são designadas normas de relação para os familiares e a empresa (GARCIA, 2001). Porém, mesmo com a criação do protocolo, nem todas as questões são resolvidas, mas, pois, no momento em que se executa tudo o que foi criado se houver comprometimento, haverá aperfeiçoamento durante a solução de problemas, além encaminhar a empresa à longevidade (MOREIRA JR; NETO, 2007).

Lodi (1987) identifica uma empresa familiar na segunda geração com a mesma família fundadora e quando ocorre mútua influência nesta relação. Logo, uma empresa que não possui herdeiros da mesma família, não é considerada familiar, mesmo possuindo personalidades de uma. Do mesmo modo, uma empresa

em que os familiares apenas investem seus recursos também não é considerada familiar.

No mesmo contexto, Lodi (1987, p. 06) expõe que a empresa familiar: “é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”. Lodi (1987) ainda conceitua que a partir da segunda geração é que se pode considerar uma empresa familiar.

Já para Bernhoeft (1989) é considerada uma empresa familiar quando possui a família vinculada à história e/ou origem da mesma, e que estes membros estejam administrando a empresa. No mesmo contexto, Leone (1992) destaca que uma empresa familiar é definida da seguinte forma: deve ser iniciada por um ou mais membros da família; os familiares devem ter vínculo e trabalhar ativamente na direção; os valores do fundador precisam coincidir com a empresa e a sucessão precisa ter “ligação com o fator hereditário”. No sentido limitado, todas as administrações e organizações que são comandadas pelos sócios ou grupos familiares, denomina-se empresa familiar (BORNHOLDT, 2005).

No Brasil, a empresa familiar nasceu durante a colonização portuguesa, após ser descoberto por Pedro Álvares Cabral no ano de 1500. Todavia, no ano de 1534, para não perder o domínio sobre as terras descobertas para outras nações – países –, D. João III desenvolveu então uma solução viável para este problema: a criação das capitanias hereditárias. O país foi dividido em 15 capitanias, sendo uma delas doada aos senhores feudais e em troca disso, era necessário prometer lealdade ao rei e pagar alguns impostos ao mesmo. Assim como o rei, o donatário da capitania também poderia doá-la, cobrar impostos e estabelecer leis aos seus servos. Quem herdava a capitania dos donatários era apenas o filho mais velho, tornando-se nulo o direito de herança para os filhos mais novos (FLORIANI, 2008).

É possível dizer que a empresa familiar brasileira ocupa espaço significativo no âmbito econômico no país e no mundo, por mais que seja notório o fim precoce de muitas delas (FLORIANI, 2008). O PWC – *Price water house Coopers* Brasil – (2013, p. 01) acrescenta que “para crescer, essas empresas precisam superar conflitos inerentes ao seu próprio modelo de negócios, e que procedimentos para enfrentar esses desafios já estão sendo colocados em prática”.

Floriani (2008) afirma que as empresas familiares do Brasil possuem características específicas, diferenciando-se das empresas internacionais, porém as regras são muito semelhantes. Embora haja diversas peculiaridades a se preocupar, como a morte prematura ou a sucessão, se não houver planejamento, pode originar o caos, se não o fim destas empresas.

2.1.1 Sucessão familiar

Conforme o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – (2011) “o processo de sucessão [...] é uma transição que envolve emoções, vínculos familiares, planejamento, pactos e uma grande consciência por parte do sucedido e do sucessor”. Casillas, Vazquez e Díaz (2007) relatam um estudo feito na Europa que grande parte das empresas familiares desaparece a partir da segunda ou terceira geração, isso por falta de planejamento para a realização da sucessão. Sucessão familiar é considerada um procedimento muito importante, mas é um momento crítico, pois, é neste instante que a organização irá criar condições para garantir ou não a continuidade da família no poder. Logo, este processo é o que permite que a empresa possa mover-se para a próxima geração e assim consolidar a mesma como familiar. É um momento delicado e crucial para o sucesso ou o fracasso da empresa (LODI, 1987).

O planejamento do processo sucessório é um dos importantes procedimentos para priorizar numa organização, pois este momento permite criar condições para que a geração atual possa repassar a gestão para a outra geração com eficácia. Muitas vezes este processo é considerado um evento de transferência formal, sendo este um erro praticado por muitos durante a transição da sucessão. No entanto, se for realizado de forma profissional, o evento deixará de ser evento. A sucessão deve ser planejada formalmente em longo prazo, preparando os candidatos para o momento da escolha do sucessor (ÁLVARES, 2003).

Diante deste contexto, se percebe que o processo sucessório não pode ser chamado de evento, pois é necessário a realização de um planejamento e que muitas vezes, pode levar anos (PETRY; NASCIMENTO, 2009). Logo, o planejamento antecipado do processo de sucessão é o fator que permitirá a continuidade dos familiares no poder da empresa. Porém, se por alguma

eventualidade os familiares não conseguirem continuar assumindo a empresa, somente o tempo utilizado no planejamento poderá ser considerado perdido. Mas, eventualmente o sucedido decidir optar pela sucessão sem um planejamento, as consequências podem ser irreversíveis (CASILLAS; VAZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Existem duas espécies de processo sucessório nas empresas familiares, que são: a sucessão familiar e a profissional. A sucessão familiar é a mais adotada dentro destas empresas, no entanto a sucessão profissional está em constante evolução dentro das organizações. Na sucessão familiar, é necessário que este processo seja aplicado de forma idônea, com o objetivo de que o sucedido não sabote a si mesmo, acreditando que seus herdeiros são os melhores executivos mesmo sem a preparação adequada. Uma vez que for tomada alguma atitude incorreta, esta pode levar toda a empresa ao caos. Independente de os herdeiros serem capacitados ou não, a empresa precisa adotar um processo realista e autêntico (OLIVEIRA, 1999).

Costa e Luz (2003) determina que um planejamento eficaz para sucessão familiar precisa ser totalmente isento de emoções. Neste momento o sucedido irá decidir por passar o bastão para um herdeiro ou para um profissional externo. Antes de tomar essa decisão, o proprietário precisa pensar se tem interesse na continuidade do negócio. Costa e Luz (2003, p.62) ainda complementam que: “Assim, o comando não será confiado a um herdeiro mais pelo grau de parentesco do que pela competência e identificação com o ramo do negócio. O fato de ser parente não credencia ninguém a exercer a sucessão”.

Sendo assim, parece um tanto desagradável utilizar os termos “sucessão profissional” e “sucessão familiar”, uma vez que a competência profissional do herdeiro é o objeto de decisão de ambos. Não se pode presumir na sucessão, que a família saia do comando da empresa. Dado que se os herdeiros forem escolhidos e treinados de forma sensata, os mesmos poderão gerenciar a empresa e realizar com êxito as transformações pertinentes na organização e, além disso, ter a história da empresa a seu favor (COSTA; LUZ, 2003).

A tomada de decisão é um fator causador de tensões dentro da empresa familiar. Visto que o fato de o novo sucessor da família precisar tomar decisões, acaba por provocar certo estresse interpessoal entre os dirigentes. O processo sucessório modifica toda a estrutura de poder empresarial, tal como as regras das

tomadas de decisões geram novas alianças, ocasionando momentos de tensão nos envolvidos (BORNHOLDT, 2005).

Contudo, o ritual da sucessão é fundamental para a organização. É o momento em que a empresa tem a oportunidade de permanecer no mercado a cada 20 e 40 anos. Dessa forma, o processo sucessório tem o intuito de aprimorar a habilidade de liderar dos sucessores. Neste sentido, é preciso que esta sistemática seja iniciada com antecedência, transformando-se em um processo bem delineado. Do mesmo modo, é de fundamental avaliar qual será o caminho do sucedido, para que o mesmo se sinta feliz em seu novo papel, e assim o procedimento faça-se concluído (BORNHOLDT, 2005).

Conforme Bornholdt (2005, 57) “não existem modelos de processos sucessórios em empresas familiares que sejam idênticos. Cada caso é um caso em particular”. Sendo assim, cada empresa define o seu planejamento da forma que entende ser pertinente. Mas, existem regras específicas para cada organização, que se caso forem seguidas, restará numa transição de comando frutífera (BORNHOLDT, 2005).

O planejamento de carreira é o centro do processo sucessório, no qual move todo o comprometimento dos membros da família, do Conselho de Administração e da gerência. A gerência é responsável pela criação e pela execução do processo. Já o Conselho de Administração tem a função de responsabilizar o CEO (*Chief Executive Officer*) para que realize a supervisão do processo com eficiência assim que o (a) sucessor (a) assumir o cargo (ÁLVARES, 2003). O IBGC (2011, p. 151) ainda complementa: “mais do que um talento, o sucessor precisa ser totalmente aceito pelo CEO em exercício e ainda pelos principais *stakeholders* (família, conselheiros, funcionários, clientes e fornecedores)”.

O sucessor precisa conquistar a sua herança, legalizando a sua posição dentro da organização perante os acionistas e familiares. A conquista e o respeito perante os familiares são importantes para que o herdeiro desfrute efetivamente da sua liderança e poder (BORNHOLDT, 2005). O IBGC (2011, p. 158) conclui que “[...] os envolvidos devem ter em mente que o maior legado que podem deixar para a organização e para a família é realizar um processo de transição em que todos – sucedido, sucessor e empresa – cresçam depois da passagem do bastão”.

2.1.2 Conflitos de interesse e interpessoais na empresa familiar

Segundo Bornholdt (2005), quando se fala em conflitos, logo vêm à tona as palavras brigas, desentendimentos, lutas, atritos ou até mesmo guerra. Muitas pessoas evitam falar desse assunto, pois acreditam que o mesmo acaba gerando inimizades e situações em que não há conciliação. O conflito existe a partir do momento em que há duas ou mais pessoas juntas, e caso não haja esclarecimentos, poderá permanecer oculto.

O ambiente das empresas familiares é potencialmente conflituoso, pois envolve sentimentos e, portanto, é imprescindível que os problemas gerados devem ser explícitos a fim de serem resolvidos, evitando que eles cresçam e se agravem cada vez mais. Quando agravados, os conflitos poderão surgir de três formas: velada, aberta ou em confronto. A forma mais crítica das três é a velada. Tratar abertamente de todos os conflitos existentes dentro de uma empresa familiar é saber lidar com os problemas, e conseqüentemente amadurecer com eles. Por isso, os executivos devem encará-los sem medo, procurando sempre resolvê-los abertamente, e assim perder o “trauma” de que as divergências representem guerra (BORNHOLDT, 2005).

No mesmo contexto, Bornholdt (2005, p. 43) distingue a diferença de três tipos de conflitos, que são eles, conflito de interesse, interpessoais e intersistêmicos:

Parece razoável distinguir entre conflitos interpessoais e intersistêmicos e os conflitos de interesse [...]. Os primeiros dizem respeito a atritos, desavenças ou divergências entre duas ou mais pessoas ou entre grupos. [...]. Os conflitos de interesse referem-se a uma função normativa do comportamento humano, do conjunto de condutas esperadas e da aplicação de valores éticos.

Administrar conflitos é um fator determinante dentro de qualquer organização, a partir do momento em que tiver duas ou mais pessoas. Falando sobre as empresas familiares, os conflitos de interesses acontecem em função do intervalo dos sistemas das organizações. Um ambiente com indivíduos de diferentes gerações, diferentes idades, sexos, funções e papéis distintos acaba gerando um ambiente propício a conflitos (BORNHOLDT, 2005).

2.1.3 Planejamento da empresa familiar

Todo planejamento realizado dentro de uma empresa tem o intuito de alcançar e estabelecer situações de longo prazo. Sendo assim, o planejamento é entendido como o pontapé inicial no processo administrativo das empresas, mesmo que seja desconsiderada esta ordem, sendo ela apenas utilizada como raciocínio lógico. Este processo é um instrumento administrativo fundamental tanto para empresas familiares, como para não familiares. Frisa-se que o planejamento comparado a outros processos administrativos é o mais importante, pois é preciso que a abordagem dos executivos familiares seja operacionalizada e delineada de forma precisa, visando assim à ausência de conflitos entre eles. Complementa-se então que este processo tem a finalidade de indicar o rumo a ser seguido pela empresa familiar (OLIVEIRA, 1999).

O perfil gerencial e a estrutura das empresas familiares estão em constante modificação, motivada pelo fato de que muitas destas empresas não possuem um planejamento apropriado para a organização, fator este que pode levar ao fim de muitas delas (DONATTI, 1999). É fundamental que todo planejamento, estratégico, precisa de uma estrutura metodológica desenvolvida e após, é necessário colocá-la em prática (OLIVEIRA, 1999).

Segundo Bernhoeft (1989) o planejamento da organização é elaborado em 04 (quatro) fases, sendo eles, estratégico, patrimonial, continuidade e contingência. Segue abaixo:

- a) **Estratégico:** Nesta primeira fase do planejamento é observada a posição da empresa, ou seja, onde ela está. A análise é feita pelos executivos familiares pertencentes à empresa, considerando várias áreas de atuação, no qual terão a função de averiguar a realidade interna e externa organizacional. Primeiramente é identificada a visão dos representantes da empresa familiar, após segue a análise interna e externa da mesma, e por fim, a análise dos concorrentes, resultando no estabelecimento de vantagens competitivas. (OLIVEIRA, 1999).
- b) **Patrimonial:** É neste fator que ocorre a ampliação mediante novos empreendimentos. A fase patrimonial é fundamental para o bom convívio dos familiares e para o bom desempenho da empresa, viabilizando a troca de

ideias dos executivos. Primeiramente é estabelecida a missão, depois serão decididos os propósitos atuais e potenciais, em seguida é elaborada a estruturação e debate dos cenários, a postura estratégica, e por último, determinar as macropolíticas e macroestratégias da empresa (OLIVEIRA, 1999).

- c) **Continuidade:** O terceiro fator é a análise de como a empresa pode chegar onde deseja, e é um momento destinado à discussão do futuro organização no que se refere a sucessão. São definidas as regras e os critérios de sucessão (DONATTI, 1999).
- d) **Contingência:** Finalmente, no fator de contingência a empresa – gestores, familiares – é preparada para possíveis crises inesperadas, tanto econômicas como financeiras, ou até mesmo com o afastamento imprevisível do principal líder da empresa (DONATTI, 1999).

Por fim, Donatti (1999) relata que além do planejamento é necessário que seja apresentado sugestões a fim de melhorar este processo, como: conseguir converter pontos fracos em pontos fortes, pensar globalmente, ter uma equipe competente, ter criatividade, respeitar a realidade da empresa, eliminar os focos de resistência, ter conhecimento amplo, e também, ter conhecimento amplo do negócio.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa é um assunto muito amplo e que possui interpretações específicas. Pode-se dizer que a governança surgiu através de um tripé e a partir deste se consolidou. Este tripé é constituído pela Lei *Sarbanes-Oxley*, unido ao Fundo LENS, relatório CADBURY e os princípios OCDE. De forma sintética, afirma-se que esta Lei está diretamente ligada à rigorosa atuação dos acionistas, à fiscalização de todos os atos ocorridos dentro da empresa, e consequentemente a punição dos administradores da empresa caso tentem atos fraudulentos (OLIVEIRA, 2015).

Bornholdt (2005) destaca que a governança teve início por meio de estudos dos antigos povos. A forma que os grupos eram organizados, antigamente, era o início da governança. Naquele tempo, existiam regras a serem seguidas para a boa convivência perante a sociedade, que foram transformadas em leis e código de

ética. Logo, pode-se perceber que o tema destacado é estudado há muitos anos, entretanto, foi na última década que o estudo sobre governança criou forças.

Em contrapartida, Silva (2012) relata que após o surgimento de diversos escândalos da empresa Enron no ano 2001 e a crise de 2008, os governos e políticos começaram a adotar formas de gestão mais rígidas dentro das empresas. Nos dias atuais, as empresas possuem eficientes conselhos de administração, códigos de boas práticas de governança e diversas regulamentações. À vista disso, os investidores monitoram continuamente as empresas que possuem práticas de governança, pelo fato de estas possuírem melhor funcionamento. No entanto, estas práticas em empresas do Brasil ainda estão em fase de introdução, sendo elas familiares, de capital aberto ou fechado e estatais.

Foi então no século XXI que as práticas de governança corporativa ganharam impulso dentro das empresas, sendo cada vez mais fundamentais para o seguro desenvolvimento das organizações. É preciso compreender que realizar este processo sozinho não é suficiente para que as empresas cresçam no mercado ou para que impeça que a mesma quebre ao passar dos anos. Da mesma forma, o ambiente externo precisa ser analisado, bem como a estruturação da concorrência, tanto tecnológico como comportamental, para que este processo dê certo (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Todavia, com as práticas de governança a empresa estará segura e com baixos riscos externos. Visto que esse sistema bem estruturado auxilia na sustentabilidade e no crescimento econômico, otimiza as estratégias para criação de valor, adequando os interesses a fim de auxiliar no alcance de resultados, e deste modo, aumentar a confiabilidade dos dirigentes e investidores para com a empresa (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Conforme Silva (2012) a governança corporativa é fundamental uma vez que é através deste programa que os diretores da empresa conseguem transmitir informações corretas ao mercado a fim de agregar valor à mesma, e consequentemente aumentar o montante dos acionistas pelo mercado de capitais, mediante a criação de uma administração bem estruturada. Por ser uma gestão rígida, a governança faz com que a prestação de contas dentro da empresa seja feita através de relatórios econômico-financeiros e com informações autênticas por parte dos diretores. Assim, o Conselho de Administração vinculado ao Conselho

Fiscal, consegue avaliar, monitorar e criar estratégias precisas dentro da organização a fim de atingir os objetivos e metas designadas pela assembleia.

As práticas de governança corporativa dentro das organizações têm o intuito de criar e operar diversos mecanismos, a fim de que as decisões sejam tomadas visando bons resultados das empresas em longo prazo (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2006).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2006) define que a prática de governança em empresas familiares é muito mais complexa do que nas não familiares pelo fato de a mesma ser familiar, ter um envolvimento muito mais que profissional e obter certa influência diante disso. Assim, essas empresas podem apresentar conflitos no relacionamento de todos os envolvidos na governança, pelo fato de envolver sentimentos (família), possuir transição de gerações, processo de sucessão, entre outros fatos específicos.

As peculiaridades existentes no governo de empresas familiares vão muito além da família/sociedade/empresa e ainda, é preciso analisar de forma cuidadosa o processo sucessório, a governança da empresa e familiares, e por fim, a cultura da organização (BORNHOLDT, 2005).

O que determina a governança na empresa familiar são as prestações de contas, a igualdade nos princípios e a responsabilidade social e corporativa tanto com a família como com a empresa. Vários são os órgãos que estão ligados diretamente à gestão e inter-relação com os familiares. Antes, é necessário compreender quais órgãos competem ou não a sua empresa, da mesma forma, é preciso analisar também o seu histórico, por quantas gerações passou e o porte da empresa. Assim que compreendidos, estes órgãos irão contribuir para a execução das boas práticas de governança. Os órgãos são constituídos da seguinte forma: conselho de família, conselho de administração, conselho consultivo, conselho fiscal, auditoria independente, e por fim, pelo conselho dos sócios (BORNHOLDT, 2005).

2.2.1 A importância dos conselhos para uma empresa familiar

Segundo Adachi (2006) em empresas familiares não é obrigatório formar conselhos, pelo fato de estas estruturas não estarem ligadas diretamente às operações do dia a dia das organizações, exceto nas sociedades anônimas de

capital aberto, visto que, estas estão previstas em lei e envolvem o conselho de administração e fiscal. “Para as demais sociedades, a criação desses conselhos fica a critério de seus controladores [...]” (ADACHI, 2006, p. 241).

Iniciando-se pelo Conselho de Família, Bornholdt (2005) destaca que este conselho é optativo para a empresa, porém é um fator considerável para as mesmas. É no acordo societário que este órgão é firmado com o propósito de auxiliar nas expectativas e interesses familiares e zelar pelo patrimônio dos acionistas e dos sócios. O conselho de família auxilia nos conflitos de interesses entre os envolvidos; este órgão envolve somente e exclusivamente assuntos pertinentes às famílias. O conselho é constituído por um ou mais membros e suas funções são criar políticas a fim de preservar em longo prazo os interesses da família.

Sendo assim, este conselho é composto por familiares que tem a função de divulgar e preservar a cultura e os valores da empresa, a história, contribuir no desenvolvimento de cada membro da família, auxiliar também para que os mundos societário e corporativo permaneçam em equilíbrio, e consequentemente controlar as necessidades coletivas e os interesses individuais a fim de evita-los (ADACHI, 2006).

Com relação ao Conselho de Administração, muitas organizações não o consideram importante, porém ele é o mais importante para as empresas familiares. Para que este órgão seja criado, é necessário ter profissionais qualificados e capacitados para trabalhar com as metas estipuladas pelos familiares. Se cada integrante pertencente ao conselho não for membro da família e consequentemente não tiver nenhuma dependência destes, mais forte e verdadeiro o conselho será (SILVA, 2012).

O Conselho Consultivo tem o intuito de aprimorar cada vez mais os resultados dentro das empresas, com os profissionais deste órgão trabalhando mutuamente. Os profissionais irão atuar em diversas atividades, tais como, marketing, planejamento estratégico, legislação fiscal, controles econômico-financeiros, desenvolvimento pessoal e organizacional, análise de desenvolvimento de negócios, organização empresarial, reengenharia, processos administrativos, relatórios gerenciais e informações. Ter conhecimento em uma atividade específica é um fator imprescindível para o profissional atuante deste conselho, pois é

necessário questionar frequentemente a realidade da empresa. Para que este programa atue com eficiência, é necessária a interação das partes envolvidas, e consequentemente fazer reuniões com os executivos sempre que possível (OLIVEIRA, 2015).

Conforme Oliveira (2015), o Conselho Fiscal é um elemento importante para uma governança corporativa potencializada, pois pode auxiliar alguns outros órgãos. Mesmo que este conselho não seja obrigatório, ele é importante, uma vez que atua na fiscalização da administração e também pode julgar determinadas questões, bem como divulgar informações aos acionistas, podendo assim, agregar valor ao negócio.

Este órgão fiscaliza o conselho de administração e da diretoria, de forma independente, procurando colaborar para o desempenho eficaz da empresa, por meio da prestação de contas, equidade e de forma totalmente transparente. Pode ser utilizado na elaboração de um princípio de boas práticas de governança, sendo direcionado para a transparência, bem como para o controle dos atos ocorridos dentro da organização (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2007).

O IBGC (2007, p. 09) ainda relata que:

Os limites de atuação e a sintonia entre o conselho fiscal e o comitê de auditoria do conselho de administração devem ser sempre levados em conta na estruturação do comitê, considerando o tamanho da organização e a realidade brasileira, mas sempre procurando preservar a identidade e a independência entre esses órgãos.

A Auditoria Independente é outro órgão pertencente às práticas de governança corporativa. Este elemento importa a todos os setores – internos e externos – das empresas, desde os sócios, os bancos e até a sociedade em geral. É importante que toda a empresa possua auditoria independente, pois é este setor que protege os executivos e o presidente. Inclusive, possui indícios formais de boas intenções para todos interessados e apostadores. O auditor é ouvinte externo que se movimenta por toda a empresa e oferece conforto a toda a família. Já o ouvidor é responsável pela análise dos resultados, apreciação dos atos e fatos, e também, por examinar e levantar dados. O auditor possibilita a segurança nos registros financeiros, econômicos e contábeis para os familiares (BORNHOLDT, 2005).

Por último tem-se o Conselho dos Acionistas, este elemento é responsável por gerenciar a comunicação – por meio de reuniões – dos familiares envolvidos na empresa, quanto às participações em ações e investimentos, na herança, visão e posicionamento estratégico, poder de voto, entre outros. Este órgão muitas vezes é confundido com o Conselho de Família, e em outras com o Conselho de Administração quando não ocorrem ambos, simultaneamente. Portanto, é considerada legalmente uma assembleia de acionistas (BORNHOLDT, 2005).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia científica teve surgimento a partir do momento em que o homem sentiu a necessidade de investigar um pouco mais sobre o que acontece no mundo exterior, na natureza e na cultura (ANDRADE, 2001). Andrade (2001, p. 129) ainda expõe que: “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

Michel (2015) complementa que metodologia significa planejar o caminho e aonde chegar para atingir o objetivo desejado. É também uma maneira eficiente de se resolver os problemas e obter respostas para suas dúvidas. Michel (2015, p. 35) relata também que:

Pode-se dizer que a metodologia científica rege todas as formas de conhecimento científico, métodos e técnicas de pesquisa, projetos de pesquisas, trabalhos científicos, relatórios científicos, monografias, teorias, modelos científicos, problemas, temas, hipóteses e variáveis de pesquisa.

O termo metodologia é utilizado como forma de referência a uma disciplina, com o propósito de classificar o estudo dos métodos, e também os métodos utilizados em uma dada ciência. Pode-se mencionar que a metodologia tem a finalidade de aprimorar os critérios e os procedimentos utilizados na pesquisa. Já o método é a forma que determina o percurso para chegar ao fim e/ou objetivo pretendido (MARTINS; THEÓFILO, 2009).

Dessa forma, adquirir um método de estudo resultará na eficiência e na agilidade de aprender. O método científico facilita durante o processo de investigação para as devidas tomadas de decisões na busca do saber. Auxilia ainda no desenvolvimento intelectual do pesquisador, resultando assim que o mesmo ordene um estudo com vários elementos, que são observar, refletir, e atuar de forma científica em toda e qualquer área da preocupação humana (BARROS; LEHFELD, 1986).

Magalhães (2005, p. 152) conclui então que a metodologia é “mais do que apenas um refinamento daquilo que o senso comum já oferece para se investigar o mundo. Há diversas metodologias que rivalizam entre si para explicar por que tal ou qual teoria têm mais sucesso ou falham”.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A insaciável busca pelo conhecimento, faz do homem um ser completo a medida que adiciona ou descobre novas coisas contribuindo para a sua realização segundo explica Barros (1998). Contudo, a pesquisa e a investigação envolve a busca constante de respostas com a finalidade de solucionar problemas teóricos ou práticos juntamente com os processos científicos a partir de um problema, usa-se o método científico em busca da resposta (CERVO; BERVIAN, 2002).

Na mesma linha de raciocínio, Martins (2008) explana que a pesquisa destina-se a solucionar problemas, utilizando um método para verificar e analisar essas respostas, buscando também uma inovação no processo do conhecimento. Desta forma, o desenvolvimento deste tema, no que tange aos fins, pode ser classificado como uma pesquisa descritiva e quanto aos meios, bibliográfica. Uma pesquisa é considerada descritiva quando a forma de estudo adota procedimentos formais, com objetivos previamente definidos com o intuito de solucionar o problema formulado, ou seja, busca estimar as relações comportamentais manifestadas por uma população ou amostra levada em consideração (MATTAR, 2001).

Segundo Oliveira (2002) a pesquisa descritiva almeja compreender aspectos comuns e universais mostrando que é possível realizar a formação de estudos em que se possam absorver as mais variadas formas de acontecimentos, observando ações e analisando seus valores. Portanto, possibilita ao pesquisador alcançar um entendimento maior sobre determinados assuntos, acontecimentos, fatos, que ligam e se relacionam com respectivos acontecimentos.

Já a pesquisa bibliográfica constitui um procedimento básico para estudos monográficos, buscando o domínio do tema em estudo, justificar um acontecimento por meio de referenciais teóricos encontrados em documentos, livros, artigos, revistas, jornais, redes eletrônicas, utilizando conhecimentos passados e atuais sobre um respectivo assunto, tema ou problema específico (CERVO; BERVIAN, 2002).

Segundo Oliveira (2002) esta tipologia de pesquisa faz parte da rotina dos pesquisadores que procuram incessantemente informações, lendo, arquivando, relacionando, comparando, mencionando e resumindo temas ligados ao objeto de pesquisa.

Em suma, para realização do presente estudo, torna-se imprescindível a utilização da pesquisa bibliográfica para conhecer melhor os assuntos tratados no trabalho, facilitando assim, a obtenção de informações que contribuem para a solução dos problemas pré-estabelecidos.

3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA

População pode ser definida como sendo a soma ou o agregado de todos os elementos que fazem parte de um conjunto de características comuns e que concebe o universo para o problema de pesquisa (MALHOTA, 2004). Já os pesquisadores Barros e Lehfeld (1998) explicam que a população é definida como um conjunto de dados encontrados que apresentam características e observações importantes para o estudo destinado, dependendo também do contexto que será estudado.

Quanto à definição da população alvo e amostra do presente estudo, será realizado um recorte temporal do estudo bibliográfico na plataforma *Spell* – artigos, dissertações e teses – nos períodos de 2006 a 2016 sobre empresas familiares brasileiras que já passaram pelo processo de sucessão nesse intervalo e que expliquem com propriedade como ocorreu o processo sucessório, a fim de formar uma população para o estudo.

Até o momento a pesquisa buscou estudiosos que auxiliasse na construção do projeto. Abaixo, segue o quadro com os autores mais utilizados:

Quadro 01 – Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica

Assunto	Tópicos	Autores
Empresa familiar	História e conceitos da empresa familiar	FLORIANI (2008) GARCIA (2001) LODI (1987)
	Conflitos de interesse e interpessoais	BORNHOLDT (2005)
	Planejamento	DONATTI (1999) OLIVEIRA (1999)
	Sucessão familiar	BORNHOLDT (2005) CASILLAS; VAZQUEZ E DIAZ (2007) COSTA E LUZ (2003) IBGC (2011)

Continua.

Continuação.

Governança corporativa	Origem da governança	ANDRADE; ROSSETTI (2007) SILVA (2012)
	Importância dos conselhos	ADACHI (2006)
	Conselhos da governança	BORNHOLDT (2005) IBGC (2007) OLIVEIRA (2015)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

No presente trabalho, a busca pelos artigos foi realizada através da plataforma *Spell* no período de 07 de outubro de 2016 a 09 de outubro de 2016, por meio de palavras chaves, as quais foram: empresa familiar, sucessão familiar, processo sucessório e governança corporativa, e o período selecionado foi de 2006 a 2016. Foram encontrados 27 artigos, mas somente 14 deles descrevem com propriedade como ocorreu o processo sucessório nas empresas familiares. A base de dados será dividida em duas tabelas, uma com os 27 artigos encontrados, e a outra com os 14 artigos que foram selecionados. Segue abaixo a tabela 01 com os vinte e sete artigos:

Tabela 01 – Artigos selecionados durante o período de 2006 a 2016

Revistas	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
RAUSP	1											1
RAC	1		1					1			1	4
RAM	1											1
Revista de Ciências da Administração			1									1
Cadernos EBAPE.BR			1									1
RBGN				1			1					2
RTVA				1								1
Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação					1							1
RIAE					1							1
Revista de Negócios						1						1
REGEPE							1			1		2
Revista de Adm. Faces Journal							1					1
RCEG								1				1
Revista Alcance								1				1
READ								1				1
Revista Gestão & Planejamento									1			1
Revista De Adm. E Cont. da UNISINOS									1			1
TAP										1		1
RAD										1		1

Continua.

Continuando.

Revistas	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
RTA										1		1
REGS										1		1
Contabilidade, Gestão e Governança										1		1
Total de Revistas	3	0	3	2	2	1	3	4	2	6	1	27

Fonte: RAUSP – Revista de Administração da USP; RAC – Revista de Administração Contemporânea; RAM – Revista de Administração Makenzie; RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios; RTVA – Revista de Turismo: Visão e Ação; RIAE – Revista Ibero-Americana de Estratégia; REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas; RCEG – Revista Contemporânea de Economia e Gestão; READ – Revista Eletrônica de Administração; TAP – Teoria e Prática em Administração; RAD – Revista Administração em Diálogo; RAT – Revista de Tecnologia Aplicada; REGS – Revista Eletrônica Gestão e Serviços.

Os critérios de inclusão e exclusão dos trabalhos foram feitos da seguinte forma: todos os 27 artigos encontrados foram colocados em uma pasta com o nome do primeiro autor e o ano, em seguida foram analisados os resultados e conclusões de cada artigo, e posteriormente a seleção dos casos que descreviam como ocorreu o processo sucessório das empresas familiares. Portanto com a análise apenas 14 dos vinte e sete artigos descrevem como ocorreu o processo sucessório das empresas familiares. Segue abaixo a tabela 02 com a amostra:

Tabela 02 – Amostra dos artigos selecionados

Revistas	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
RAUSP	1											1
RAC			1					1			1	3
RAM	1											1
Revista de Ciências da Administração			1									1
RBGN				1			1					2
RTVA				1								1
RIAE					1							1
REGEPE										1		1
Revista Gestão & Planejamento									1			1
RAD										1		1
Contabilidade, Gestão e Governança										1		1
Total de Revistas	2	0	2	2	1	0	1	1	1	3	1	14

Fonte: RAUSP – Revista de Administração da USP; RAC – Revista de Administração Contemporânea; RAM – Revista de Administração Makenzie; RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios; RTVA – Revista de Turismo: Visão e Ação; RIAE – Revista Ibero-Americana de Estratégia; REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas; RAD – Revista Administração em Diálogo.

Conforme a tabela 02, somente catorze artigos narram com propriedade sobre o tema de estudo, e dentre esses catorze artigos, têm-se 21 casos, que serão descritos nos capítulos seguintes.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Roesch et al (2007) ressalta que o plano de coleta de dados deve ser o mais adequado possível com a necessidade da pesquisa e buscar esclarecer se os dados coletados são primários ou secundários.

Para a elaboração e desenvolvimento do presente estudo, utilizaram-se informações provenientes de dados secundários que segundo Lakatos e Marconi (2003), são dados provenientes da pesquisa bibliográfica que se faz necessária para o embasamento teórico, ou seja, que já existe em várias fontes, como em revistas, livros, na internet, jornais, televisão, rádio entre outras.

Vergara (2007), explica que dados secundários são dados provenientes da pesquisa bibliográfica indispensável para o desenvolvimento teórico de qualquer estudo bibliográfico, isto é, este tipo de pesquisa necessita de um estudo sistematizado desenvolvido com base em materiais de diversos tipos (tais como livros, artigos científicos, revistas, entre outros), publicados e acessíveis ao público em geral.

Sendo assim para a realização do estudo, foram utilizados os resultados e as conclusões de trabalhos anteriores na mesma área de estudo – por meio da análise de conteúdo – com o propósito de compreender como ocorrem os processos de sucessão familiar nas empresas brasileiras.

A plataforma de pesquisa utilizada para a seleção dos artigos foi o *Spell* – Scientific Periodicals Electronic Library –, e com base na amostra selecionada será demonstrado na Tabela 03, os autores/ano, juntamente com a revista em que foi publicado e por fim a classificação Qualis da amostra.

Tabela 03 – Classificação Qualis da amostra selecionada

Autores/Ano	Título	Revistas	A1	A2	B1	B2	B3	B4	B5	C
Junior e Muniz (2006)	Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba	RAUSP		X						
Waiaandt e Davel (2008)	Organizações, representações e sincretismo: a experiência de uma empresa familiar que enfrenta mudanças e sucessões de gestão	RAC		X						
Pereira, Vieira, Garcia e Roscoe (2013)	Desconstrução do mito e sucessão em empresas familiares									
Teston e Filippim (2015)	Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares									
Leone e Leone (2006)	Empresa familiar: Identificação das repercussões econômicas, tecnológicas e organizacionais por meio da trajetória dos sucessores	RAM			X					
Martins, Maccari, Campanario e Almeida (2008)	Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração	Revista de Ciências da Administração				X				
Bertucci, Campos, Pimentel e Pereira (2009)	Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar	RBGN		X						
Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012)	Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional									
Jesus, Machado e Jesus (2009)	Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo	RTVA				X				
Zilber, Maccari, Filho e Nohara (2010)	Sucessão em empresas familiares e seus impactos na estratégia empresarial: estudos de caso em empresas do setor de fabricantes de produtos médicos	RIAE				X				
Batista, Lopes, Watanabe e Souza (2015)	O processo de sucessão nas empresas familiares: um estudo feito em empresas familiares da região Sul de Santa Catarina	REGEPE					X			
Albuquerque, Pereira e Oliveira (2014)	Sucessores invisíveis: o impacto das questões de gênero nos processos de sucessão em empresas familiares	Revista Gestão & Planejamento					X			
Silva e Silva (2015)	Aprendizagem e formação de sucessores na empresa familiar: um estudo de caso da Loja Menezes	RAD							X	
Costa, Nunes, Grzybowski, Guimarães e Assis (2015)	De pai para filho: A sucessão em pequenas e médias empresas familiares	Contabilidade, Gestão e Governança						X		
Total de Qualis				6	1	3	2	1	1	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

A Fundação Qualis (2009) relata que “Qualis é o conjunto de procedimentos utilizados pela Capes para estratificação da qualidade da produção intelectual”. Os periódicos são classificados em 08 níveis, sendo o mais elevado o

A1, após A2, B1, B2, B3, B4, B5, e por último o C que contém peso zero (FUNDAÇÃO QUALIS, 2009). Isto posto, pode-se perceber que dos quatorze trabalhos selecionados na amostra, 06 deles estão no nível A2, três estão no nível B2, dois no nível B3, e o restante nos níveis B1, B4 e B5.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com os estudos de Creswell (2007) os tipos de abordagem de pesquisa existentes na literatura são: quantitativa, qualitativa e quanti-qualitativa, deste modo, no presente estudo o tipo de abordagem de pesquisa utilizado foi a qualitativa.

A natureza dos dados, o tamanho da amostra, os instrumentos de pesquisa e a conceituação teórica das questões são os fatores pelo qual depende uma abordagem qualitativa (GIL, 2007). Deste modo, o pesquisador busca investigar e desenvolver temas a partir destes dados coletados (CRESWELL, 2007).

Na pesquisa qualitativa, procura-se aproximar a teoria e os dados, entre o contexto e ação, compreendendo os fenômenos por meio da descrição e interpretação, destacando que as experiências pessoais do pesquisador são fundamentais na análise e compreensão dos fenômenos estudados (TEIXEIRA, 2005). Entretanto, busca-se analisar quais os hábitos dos indivíduos, o que falam e pensam no que acreditam etc.

Deste modo, Sampieri, Collado e Lucio (2006) explanam que o pesquisador que adota esse tipo de abordagem tem que estar apto para trabalhar e resolver problemas, escolher argumentos, compreender e discutir dúvidas, entender e estar aberto a diferentes opiniões.

A abordagem qualitativa também é conhecida como pesquisa naturalística, pela relação direta do pesquisador com o meio onde os fatos verdadeiramente acontecem, ou seja, Martins e Theóphilo (2009) elucidam que o meio em que o pesquisador está inserido como peça essencial origina informações confiáveis para o estudo.

Perante o que foi abordado acima, realça-se que estar envolvido com o ambiente natural é a forma mais simples de coletar dados baseando na abordagem qualitativa (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Com base nos critérios de inclusão e exclusão dos 27 artigos encontrados, tornou-se selecionada a amostra – 14 artigos e 21 casos. Em seguida, o conteúdo foi analisado por meio dos resultados e conclusões reproduzidos pelos autores, visando compreender como ocorreu o processo sucessório e identificar se os trabalhos correspondem à problemática proposta no estudo.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados referentes à realização da coleta de dados. Para atender os objetivos do presente trabalho, foi realizada a análise de conteúdo a fim de obter as informações propostas nessa pesquisa. Depois de selecionados os artigos, foram analisados os resultados e conclusões de cada artigo, e posteriormente, foram criadas planilhas com as informações necessárias para melhor compreensão do estudo.

Na seção seguinte serão apresentadas as características das empresas familiares brasileiras – casos estudados –, bem como a sua área de atuação, ano de fundação, número de processos sucessórios, etc. Após, será esclarecido como ocorreu o processo sucessório em cada empresa, e por fim, será demonstrado um resumo da discussão dos resultados referente aos processos sucessórios analisados em cada artigo estudado.

4.1 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Para o estudo foram selecionados 27 trabalhos por meio da pesquisa por palavras chave na plataforma *Spell*, no entanto somente catorze artigos descrevem com propriedade sobre o tema em estudo, no período de 2006 e 2016, com 21 casos. Inicialmente serão apresentadas as 21 empresas, autores/ano, área de atuação, dentre outras características das empresas familiares.

A seguir o quadro 2, apresenta as características das empresas familiares brasileiras, referente aos artigos encontrados entre os anos de 2006 e 2016:

Quadro 02 – Características das empresas familiares brasileiras – 2006 a 2016

Empresa	Atores/Ano	Área de atuação	Ano Fundação	Estado/Região	Nº de processos sucessórios	Tempo que o fundador ficou no cargo
Empresa 01	Leone e Leone (2006)	Aguardente de cana-de-açúcar	1846	Ceará	3	47 anos
Empresa 02	Bertucci, Campos, Pimentel e Pereira (2009)	Têxtil	1905	Minas Gerais	4	48 anos
Empresa 03	Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães e Assis (2015)	Fabricação e comércio varejista de doces e assemelhados	1920	Belo Horizonte	2	Não informado
Empresa 04	Junior e Muniz (2006)	Industrialização e comercialização de alimentos	1929	Espírito Santo	2	44 anos
Empresa 05	Waiaandt e Davel (2008)	Refrigerantes e água mineral	1930	Não informado	2	23 anos
Empresa 06	Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães e Assis (2015)	Farmacêutico	1930	Belo Horizonte	1	Não informado
Empresa 07	Teston e Filippim (2016)	Comércio	1947	Chapecó	1	Não informado
Empresa 08	Martins, Maccari, Campanario, Almeida (2008)	Eletromecânica, florestal, veículos e transportes	1949	Região Sudeste	2	Não informado
Empresa 09	Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães e Assis (2015)	Transporte rodoviário	1950	Belo Horizonte	2	Não informado
Empresa 10	Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012)	Mecânica	1953	Rio Grande do Sul	1	56 anos
Empresa 11	Silva e Silva (2015)	Tecidos e confecções	1957	Bahia	1	45 anos
Empresa 12	Albuquerque, Pereira e Oliveira (2014)	Mercado de pré-fabricados de concreto e industrialização de materiais de construção	1960	Minas Gerais	1	40 anos
Empresa 13	Jesus, Machado e Jesus (2009)	Turismo	1969	Paraná	1	15 anos
Empresa 14	Teston e Filippim (2016)	Comércio	1971	Chapecó	1	Não informado
Empresa 15	Pereira, Vieira, Garcia e Roscoe (2013)	Comércio	1982	Minas Gerais	1	24 anos
Empresa	Atores/Ano	Área de atuação	Ano Fundação	Estado/Região	Nº de processos sucessórios	Tempo que o fundador ficou no cargo
Empresa 16	Batista, Lopes, Watanabe e de Souza (2015)	Gráfico	Não informado	Sul de Santa Catarina	1	Não informado
Empresa 17	Batista, Lopes, Watanabe e de Souza (2015)	Gráfico	Não informado	Sul de Santa Catarina	1	Não informado
Empresa 18	Batista, Lopes, Watanabe e de Souza (2015)	Vestuário	Não informado	Sul de Santa Catarina	1	Não informado
Empresa 19	Batista, Lopes, Watanabe e de Souza (2015)	Vestuário	Não informado	Sul de Santa Catarina	1	Não informado
Empresa 20	Zilber, Maccari e Filho (2010)	Produtos médicos e odontológicos	Não informado	Não informado	1	Não informado
Empresa 21	Zilber, Maccari e Filho (2010)	Produtos médicos e odontológicos	Não informado	Não informado	1	Não informado

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

- ✓ **Empresa 01:** Com mais de um século e meio de existência, esta é a única empresa aguardente do Ceará, e uma das poucas do país. A empresa encontra-se na quarta geração, ou seja, já passou por 3 (três) processos sucessórios (LEONE; LEONE, 2006). Após 47 anos frente à administração da empresa, o fundador entregou a mesma ao seu sucessor e filho. Na segunda

geração, o sucedido veio a falecer de maneira inesperada e devido aos filhos não ter idade suficiente, a esposa assumiu a empresa formalmente por dez anos. Em seguida, passou a empresa ao filho mais velho seguindo a prática milenar. O membro da terceira geração tinha um casal de filhos, mas sempre deixou claro que o filho homem seria seu sucessor, e assim o fez seguindo novamente a prática milenar.

- ✓ **Empresa 02:** Fundada em 1905 no interior de Minas Gerais, esta empresa é do ramo têxtil e atualmente encontra-se na quarta geração de sucessores (BERTUCCI, CAMPOS, PIMENTEL e PEREIRA, 2009). Com o falecimento do fundador no ano de 1953, houve então o primeiro processo sucessório na empresa, sendo a esposa a sucessora até 1970. O segundo processo sucessório se deu com um dos filhos assumindo a direção da empresa, e que permaneceu até 1996. Assim, o seu irmão o sucedeu. No entanto, devido há já estar com idade avançada e ter apenas uma filha que não pretende atuar na empresa, acabou por provocar complicações para a próxima sucessão. Sendo assim, em 2004 ocorreu a terceira sucessão e um sobrinho do gestor foi selecionado para assumir a empresa.
- ✓ **Empresa 03:** Fundada em 1920 na região metropolitana de Belo Horizonte, esta empresa atua no ramo de fabricação e comércio varejista de doces e assemelhados, onde se encontra no comando a terceira geração (COSTA, NUNES, GRZYBOVSKI, GUIMARÃES e ASSIS, 2015). Conforme Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães e Assis (2015) com a morte do fundador, a primeira sucessão resultou em uma ação judicial movida pelos filhos do mesmo, que se alongou por 17 anos em que um dos filhos tornou-se o sucessor. Não houve preparação para a sucessão da segunda para a terceira geração. O tempo em que o fundador ficou no cargo não foi informado.
- ✓ **Empresa 04:** Presente no mercado há 86 anos, a empresa atua na industrialização e comercialização de alimentos. Durante 73 anos a empresa passou por dois processos sucessórios: um em 1973 e outro em 1999 (JUNIOR; MUNIZ, 2006). De acordo com Junior e Muniz (2006), o primeiro processo sucessório ocorreu de maneira planejada, o pai inseriu seus dois filhos na empresa e no momento certo tomou a decisão de passar o comando para o filho Michael, acarretando assim o afastamento do filho Ralph. O

segundo processo sucessório também foi planejado, porém foi abortado, formando assim um bloco de acionistas controladores da empresa. Devido à existência de inúmeros conflitos de interesses entre os familiares, decidiram por vender a empresa.

- ✓ **Empresa 05:** Após perder todo o seu empreendimento – comércio de café – com a crise de 1930, o austríaco decidiu iniciar a produção de vinho de laranja. Com muita dedicação a empresa cresceu, porém, em 1950 decidiu mudar de ramo com o incentivo de seus filhos, começando a fabricar e comercializar água mineral e refrigerantes. Um ano depois, inseriu seus filhos no negócio e passou a administração para o seu filho mais velho. Dois anos depois o fundador faleceu (WAIANDT; DAVEL, 2008). De acordo com Waiandt e Davel (2008) a segunda sucessão não foi planejada, porém, o dirigente da segunda geração seguiu a tradição instituída pelo pai, passando o bastão para seu filho mais velho.
- ✓ **Empresa 06:** Do ramo farmacêutico esta empresa iniciou suas atividades em torno de 1930. Conta com 3 (três) pessoas da família trabalhando no negócio, uma da segunda e duas da terceira geração (COSTA, NUNES, GRZYBOVSKI, GUIMARÃES e ASSIS, 2015). Segundo Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães e Assis (2015) após a morte do fundador, o filho passou a assumir a empresa no qual está no comando até hoje. O mesmo possui dois filhos – um homem e uma mulher – que já atuam na empresa, o filho como gerente e a filha como farmacêutica. O atual dono da empresa possui dificuldades em planejar a sua saída e apesar de já ter uma idade avançada, continua como proprietário tomando todas as decisões da empresa.
- ✓ **Empresa 07:** Do ramo do comércio, tratando-se de uma concessionária de veículos a empresa foi fundada em 1947 e passou por um processo sucessório (TESTON; FILIPPIM, 2016). De acordo com Teston e Filippim (2016), após duas décadas da fundação da empresa, o fundador inseriu seus dois filhos homens no negócio. No entanto, a última filha ao ingressar na empresa foi quem se tornou a diretora. O tempo que o fundador ficou no cargo não foi informado.

- ✓ **Empresa 08:** O grupo empresarial familiar composto por 12 empresas foi fundado no sul do Brasil no ano de 1949, na qual atua em diversos segmentos, dentre eles são: eletromecânica, florestal, veículos e transportes. Não foi informado o tempo em que o fundador permaneceu no cargo. Apesar de desejar deixar o cargo, somente após muitas brigas com os filhos foi que o fundador se afastou. Nesta empresa a tendência era que o filho mais velho assumisse o cargo, o que efetivamente aconteceu (MARTINS, MACCARI, CAMPANARIO e ALMEIDA, 2008). Atualmente a empresa é dirigida por cinco filhos (da segunda geração) e 4 (quatro) netos (terceira geração).
- ✓ **Empresa 09:** Presente no mercado há 66 anos, a empresa atua na área de transporte rodoviário e já passou por dois processos sucessórios. O primeiro processo passou por algumas dificuldades devido ao falecimento inesperado do fundador, resultando assim em conflitos relacionados à propriedade e gestão da empresa, e posteriormente complicações financeiras sucedidas por uma dissolução ajuizada por alguns irmãos (COSTA, NUNES, GRZYBOVSKI, GUIMARÃES e ASSIS, 2015). Conforme Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães e Assis (2015), da segunda para a terceira sucessão, a estratégia de preparação do filho, foi deixá-lo atuar em vários setores da empresa, e transferiu a empresa a ele assim que percebeu que o filho tinha condições de gerir sozinho o negócio.
- ✓ **Empresa 10:** Fundada por dois irmãos em 1953, a empresa atua no segmento mecânico e passou por um processo sucessório. Após 36 anos da fundação da empresa, um dos fundadores veio a falecer, deixando apenas um herdeiro o qual era portador de necessidades especiais. Devido a isso restou adiada a primeira sucessão, centralizando assim a linha sucessória somente em um ramo familiar (OLIVEIRA, ALBUQUERQUE e PEREIRA, 2012). Conforme Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) o irmão e fundador permaneceu frente à gestão da empresa, e em 2009 repassou o cargo ao seu filho.
- ✓ **Empresa 11:** Atuando na área de confecções e tecidos, a empresa está presente no mercado desde 1957, e passou por um processo sucessório (SILVA; SILVA, 2015). Silva e Silva (2015) relatam que em 2002, já com idade avançada e por não ter mais condições mentais e físicas de permanecer na

gerência, o fundador transferiu 40% das ações da empresa para o filho Joaquim – por considerá-lo mais preparado para o momento –, e 20% para cada um dos outros três filhos, Carlos, Gilberto e Célia.

- ✓ **Empresa 12:** Com mais de 50 anos de existência, a empresa atua no mercado de pré-fabricados de concreto e industrialização de materiais de construção, e atualmente está na segunda geração (ALBUQUERQUE, PEREIRA e OLIVEIRA, 2014). Conforme Albuquerque, Pereira e Oliveira (2014) em 1980 o filho caçula do fundador inicia seus estudos na área de engenharia e começa a trabalhar na empresa como estagiário. Já em 1990 suas duas filhas são inseridas no negócio, uma na área de marketing e a outra na área de recursos humanos. Neste mesmo ano o fundador apresentou seu planejamento para os anos 2000 mediante uma reunião. Nos anos 2000, o fundador retira-se da empresa, nomeando o filho caçula como presidente e as filhas como gerente de recursos humanos e marketing, concretizando assim o plano desenvolvido.
- ✓ **Empresa 13:** Constituída em 1969, esta empresa atua no ramo turístico no município de Iretama/PR e passou por um processo sucessório (JESUS; MACHADO e JESUS, 2009). Segundo Jesus, Machado e Jesus (2009) a empresa foi dirigida pelo fundador sem o auxílio dos filhos por 15 anos, somente após o falecimento do mesmo em 1984, é que os quatro filhos assumiram o controle do negócio, logo, não houve planejamento para a sucessão.
- ✓ **Empresa 14:** Do ramo do comércio, a empresa foi fundada em 1971, onde desde o início do negócio o proprietário incluiu seu pai e seus dois irmãos (TESTON; FILIPPIM, 2016). O período em que o fundador permaneceu na empresa não foi informado. De acordo com Teston e Filippim (2016) o terceiro e último irmão a ingressar na empresa é o diretor atualmente. O fundador já faleceu.
- ✓ **Empresa 15:** Este grupo empresarial é formado por três empresas, onde a primeira que é um comércio de ferro velho foi fundada em 1982, a segunda foi fundada em 1991 e atua no comércio de latarias e a terceira empresa é um comércio de ferramentas e iniciou suas atividades em 2001 (PEREIRA, VIEIRA, GARCIA e ROSCOE, 2013). Segundo Pereira, Vieira, Garcia e

Roscoe (2013) o fundador permaneceu à frente do negócio durante 24 anos, era muito dedicado à empresa, e por se envolver demais, acabou se afastando do convívio familiar, ficando a cargo da esposa a criação dos filhos, e por fim, resultando em ressentimentos e conflitos por parte de todos. Em 2006, por motivos de saúde o fundador teve de se afastar do cargo e foi morar em um sítio. Sendo assim, os quatro herdeiros assumiram o grupo empresarial no qual já atuavam.

- ✓ **Empresa 16:** A data de fundação desta empresa não foi informada, entretanto, a mesma atua no segmento gráfico no Sul de Santa Catarina (BATISTA, LOPES, WATANABE e SOUZA, 2015). O momento em que o fundador permaneceu no cargo também não foi informado. Conforme Batista, Lopes, Watanabe e Souza (2015) desde a infância, o filho mais velho do fundador participava das atividades da empresa, e depois de adulto o pai ia delegando a ele algumas responsabilidades, até o momento em que o sucedido se sentiu seguro de que o sucessor estava apto a assumir o bastão. Sendo assim, o fundador nomeou o filho mais velho como diretor e se aposentou, devido à idade avançada.
- ✓ **Empresa 17:** A data em que a empresa foi fundada não foi informada, entretanto, a mesma atua no segmento gráfico no Sul de Santa Catarina (BATISTA, LOPES, WATANABE e SOUZA, 2015). O momento em que o fundador permaneceu no cargo também não foi informado. Batista, Lopes, Watanabe e Souza (2015) afirmam que o fundador era centralizador e, portanto, não dividia suas responsabilidades. Assim que o filho do fundador iniciou a faculdade, ele começou a trabalhar na empresa. Inicialmente o herdeiro exercia tarefas simples, e somente após um ano de formado que o fundador passou a administração da empresa ao filho. O fundador, atualmente dirige outra empresa.
- ✓ **Empresa 18:** Não foi informada a data em que o fundador iniciou seu negócio, entretanto, o mesmo atua no ramo vestuário no Sul de Santa Catarina (BATISTA, LOPES, WATANABE e SOUZA, 2015). O momento em que o fundador permaneceu no cargo também não foi informado. Conforme Batista, Lopes, Watanabe e Souza (2015) o fundador estava iniciando outro negócio, e devido a empresa do segmento vestuário estar passando por

dificuldades, ele cogitou encerrar suas atividades. Diante disso, ele convidou seu filho para assumir a empresa. Após dois anos, o fundador afastou-se definitivamente da empresa, passando assim o bastão para seu sucessor.

- ✓ **Empresa 19:** Não foi informada a data em que o fundador iniciou seu negócio, entretanto, o mesmo atua no ramo vestuário no Sul de Santa Catarina (BATISTA, LOPES, WATANABE e SOUZA, 2015). O momento em que o fundador permaneceu no cargo também não foi informado. Segundo Batista, Lopes, Watanabe e Souza (2015) os dois filhos do fundador iniciaram suas atividades na empresa desde a adolescência, estudando no período matutino e trabalhando no período vespertino. De forma gradativa o fundador foi delegando a administração aos sucessores. O fundador nomeou seus dois filhos à presidência da empresa, após perceber a oportunidade de atuar em outro negócio.
- ✓ **Empresa 20:** Esta empresa atua na área de produtos médicos e odontológicos, a data em que o fundador permaneceu frente à organização não foi informada, no entanto, a mesma encontra-se atualmente na segunda geração (ZILBER, MACCARI, FILHO e NOHARA (2010). De acordo com Zilber, Maccari, Filho e Nohara (2010) o fundador selecionou seus três filhos, e direcionou cada um para a área que considerava mais apropriada. Sendo assim, dois dos filhos foram colocados na produção, e um na administração, sendo este selecionado para suceder o fundador. Foi o afastamento do fundador por motivos de saúde que desencadearam a sucessão.
- ✓ **Empresa 21:** Esta empresa atua na área de produtos médicos e odontológicos, a data em que o fundador permaneceu frente à organização não foi informada, no entanto, a mesma encontra-se atualmente na segunda geração (ZILBER, MACCARI, FILHO e NOHARA (2010). Conforme Zilber, Maccari, Filho e Nohara (2010) o fundador inseriu as duas filhas na empresa e foi ensinando todas as atividades para as mesmas. No entanto, após o nascimento do filho homem o fundador deixou claro que naquele momento tinha nascido o sucessor da empresa. Foi o afastamento do fundador por falecimento que desencadeou a sucessão.

4.2 ETAPAS DO PROCESSO SUCESSÓRIO

Nos tópicos seguintes, serão apresentados através de estudos empíricos, **como ocorreu o processo sucessório de empresas familiares no Brasil entre os anos de 2006 e 2016.**

Os dados foram separados por número de sucessão, e serão apresentados separadamente por tópicos.

4.2.1 Empresas familiares que passaram por 01 (um) processo sucessório

Foram selecionados 14 artigos, e dentre eles 21 casos em que as empresas familiares já passaram por processos sucessórios. Destes 21 casos, 14 deles passaram por um processo sucessório, os quais que serão demonstrados a seguir.

a) *Empresa 06: Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães e Assis (2015).*

Quadro 03 – Resumo do processo sucessório da Empresa 06.

Empresa	Autores/Ano	Área de Atuação	Como ocorreu o processo sucessório
Empresa 06	Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães e Assis (2015)	Farmacêutico	Primeiro processo: Esta empresa iniciou suas atividades por volta de 1930. Em consequência da morte do fundador, o sucessor passou a assumir a empresa.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

A empresa atua no ramo farmacêutico e foi fundada no ano de 1930. O fundador dessa empresa era centralizador e procurava desempenhar todas as atividades. Para a sucessão desta empresa não houve planejamento formal, porém, os únicos critérios de escolha eram que apenas um único filho era selecionado para preparação (mais velho), precisava ter formação no ramo, ter afinidade entre pai e filho e confiança entre ambos.

O que desencadeou a sucessão foi o falecimento do fundador, e assim seu filho mais velho passou a dirigir a empresa. Para adquirir mais conhecimento na área em que estava atuando, o mesmo graduou-se em farmácia. Como o sucedido sempre acompanhou o pai em suas atividades, ele o via como parceiro.

Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães e Assis (2015) complementam que para a próxima geração, os critérios de escolha são os mesmos utilizados pelo fundador, e que apesar de o sucedido já estar com 87 anos o mesmo ainda não pretende deixar o negócio, no entanto a sua filha mais velha é a escolhida para assumir o seu lugar.

b) *Empresa 07: Teston e Filippim (2016).*

Quadro 04 – Resumo do processo sucessório da Empresa 07.

Empresa	Autores/Ano	Área de Atuação	Como ocorreu o processo sucessório
Empresa 07	Teston e Filippim (2016)	Comércio	Primeiro processo: Fundada em 1947, a empresa atua no ramo do comércio - concessionária de veículos. Após duas décadas da inauguração, o fundador incluiu os dois filhos no negócio. A terceira e última filha a ser inserida no negócio, tornou-se a presidente da empresa. O fundador já faleceu.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

A empresa atua no segmento comercial – concessionária de veículos – e está presente no mercado desde 1947. O fundador inseriu seus dois filhos homens no negócio após 20 anos da fundação. Ele ainda tinha uma filha mais nova, a qual foi a última a ser inserida no negócio. Houve processo de preparação dos sucessores na empresa.

A filha mais nova que atualmente tem 48 anos é formada em medicina, e antes de ingressar na empresa a mesma atuava na sua área de formação e tinha um consultório médico, porém, após o nascimento dos filhos ela teve de encurtar seu tempo no consultório, até o momento em que decidiu abandonar a medicina e entrar na empresa do seu pai.

É importante frisar que a filha mais nova foi quem se tornou a sucessora e que atualmente é a diretora do negócio, no entanto a sua entrada foi um tanto agitada, pois a família desde a sua infância sempre foi muito machista. Eles eram em 15 netos homens e 4 netas mulheres e todas as quatro meninas foram criadas para serem donas de casa, três delas foram, porém, ela teve de encontrar seu papel na sociedade para tornar-se a profissional que desejava ser.

Desde o seu ingresso, a sucessora sempre procurou obter as características do seu irmão mais velho, bem como as características da empresa (fundador). Fato este que pode ter sido o principal motivo que desencadeou a

sucessão. A herdeira tinha uma relação intensa com seu pai, uma relação de muito respeito e admiração. Os dois eram muito próximos, pois era ele quem estava sempre junto dela em todos os momentos, e que após a sua morte ela sentiu-se muito sozinha.

O fundador é muito lembrado na organização, muitos comemoram seus aniversários na sede da empresa para sentirem mais próximos do fundador, ou seja, ele é visto como um herói/mito. Logo, os funcionários procuram na atual proprietária as características do fundador, por ele ser uma pessoa humanizada, que sempre procurou saber os problemas dos seus empregados e estar sempre próximo. Por esse motivo, e por ser formada na área de humanas, ela procura se espelhar na humanização que seu pai tinha com os empregados, de poder ajudá-los e que assim faz com que ela o sinta presente novamente, e consequentemente tenha os traços do seu pai e fundador.

Teston e Filippim (2016) concluem que nesta empresa é a influência e as características do fundador que fazem parte do processo de sucessão, e que por meio desse processo o sucedido fez perpetuar a cultura organizacional da empresa.

c) *Empresa 10: Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012).*

Quadro 05 – Resumo do processo sucessório da Empresa 10.

Empresa	Autores/Ano	Área de Atuação	Como ocorreu o processo sucessório
Empresa 10	Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012)	Mecânica	Primeiro processo: Fundada por dois irmãos, a empresa está presente no mercado há 63 anos, e atua no segmento mecânico. Em 1989 com o falecimento de um dos fundadores, a empresa viu a necessidade de se preparar para uma sucessão. Neste ano, não ocorreu, pois o falecido tinha somente um filho com necessidades especiais, e por isto restou adiada a primeira sucessão, ficando assim linha sucessória centralizada na família do outro fundador. Assim, em 2009 o fundador repassou o cargo de CEO ao seu filho e permaneceu como presidente do CAD.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Do segmento mecânico, a empresa 10 atua no mercado desde 1953 e foi fundada por dois irmãos. De início a empresa produzia freios a ar, e com o passar dos anos a empresa foi expandindo e diversificando seus produtos. Após 17 anos da

inauguração, a empresa torna-se S/A (Sociedade Anônima) e dois anos depois (1970) abre seu capital.

Já em 1980 a empresa cogitou decretar falência ou pedir concordata devido às dificuldades financeiras passadas em razão da crise no Brasil. Com o passar da crise, e consequentemente com a reestruturação do negócio (administrativo-financeira), foi-se retomando o crescimento através de parcerias com empresas do exterior. Dez anos depois, a empresa passa novamente por uma crise, dessa vez fazendo com que a mesma reduzisse sua produção em 30%, tornando que os dirigentes adequassem a empresa em um novo contexto macroeconômico. Foi então que em 1993 foi criada uma *holding* de controle com o objetivo de tornar compreensíveis as relações entre as empresas do grupo por conta das diversas participações cruzadas. Dessa forma, somente a *holding* permaneceu com capital aberto, e o restante das empresas do grupo foi fechado.

Após a realização desta etapa, a empresa obteve avanços, tais como: implementação de práticas de governança na *holding* controladora e a profissionalização da gestão das empresas do grupo perante a contratação de profissionais externos. No ano de 1995 criaram a *holding* de controle familiar a qual foram transferidas as ações da família. Com a criação da *holding* familiar o grupo acabou produzindo uma estrutura mais atrativa para os investidores, fazendo com que as regras de sucessão sejam limitadas em termos patrimoniais, e consequentemente, evitando conflitos entre os familiares e ao mesmo tempo protegendo as empresas do grupo.

Logo, todas as empresas do grupo foram profissionalizadas com a contratação de profissionais externos à família para a gestão. Esta decisão foi tomada como forma de prevenção para possíveis tensões devido ao crescimento da família e posteriormente por disputas pelos cargos de poder entre os mesmos. Por isso a participação dos familiares acontece somente na *holding*, onde encontram-se os cargos de direção e o conselho de administração do grupo.

Até o ano de 2009 o fundador era presidente do CAD (Conselho de Administração) e também CEO. Foi neste ano que ele passou o cargo de CEO ao seu filho mais velho, e permaneceu na presidência do CAD. Apesar do primeiro processo sucessório acontecer somente neste ano, o assunto sobre sucessão já é discutido no grupo desde 1989, ano em que um dos fundadores veio a falecer,

deixando apenas um filho portador de necessidades especiais, motivo pelo qual não houve sucessão naquela época e permanecendo assim a linha sucessória somente na família do irmão do falecido. Sendo assim, o outro irmão e fundador permaneceu frente à organização até 2009, ano em que ocorreu a passagem do bastão.

Com a morte de um dos fundadores, foi elaborado um plano de sucessão nos anos seguintes. As questões que compõem este plano são a formação de um Conselho de Família, plano de aposentadoria, constituição de um plano familiar, regras para negociações das ações e códigos internos de conduta. A atual geração que está no comando da companhia considera que estão no nível *holding* de operação e migrando para bolsa, e que a geração seguinte – terceira – se formará como conselheiros ou acionistas.

Por fim, Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) expõem que a pretensão inicial quando o grupo implementou o modelo de governança foi para questões de mercado e natureza legal, e não para mediar a dimensão família, propriedade e empresa. Contudo, foi após a implementação de todos os mecanismos devido a criação da *holding* familiar que a companhia obteve avanço na propriedade e gestão da mesma.

d) *Empresa 11: Silva e Silva (2015).*

Quadro 06 – Resumo do processo sucessório da Empresa 11.

Empresa	Autores/Ano	Área de Atuação	Como ocorreu o processo sucessório
Empresa 11	Silva e Silva (2015)	Tecidos e confecções	Primeiro processo: Fundada em 1957 a empresa atua no segmento de confecções. Após 45 anos no comando, o fundador para a direção da empresa para um de seus filhos, deixando para o mesmo 40% de participação, e 20% para cada um dos outros três filhos.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Fundada em 1957, a empresa atua na área de tecidos e confecções em Alagoinhas (interior da Bahia). O fundador e sua esposa decidiram abrir o negócio neste local por desejarem que seus filhos estudassem em um bom colégio para que no futuro estivessem mais preparados para assumir o negócio da família.

Desde o início ele desejou inserir seus filhos para dar continuidade no negócio – não cogitando em momento algum uma sucessão profissionalizada –,

contudo um de seus critérios para uma futura sucessão era em primeiro lugar ter formação acadêmica, e consequentemente experiência nas diversas áreas da empresa. Sendo assim, quando tiravam férias os herdeiros iam até a loja de seu pai ajudar nas vendas, portanto atuando na empresa desde a infância. É importante ressaltar que o fundador sempre esteve à frente tomando as rédeas do negócio, sendo dele a decisão final, e inclusive considerando muitas vezes a empresa mais importante que um filho, isto é, para ele a empresa estava em primeiro lugar.

Nesta empresa houve até o momento apenas um processo sucessório sendo que não foi planejado formalmente, e a decisão para o mesmo só foi tomada devido ao fundador sentir-se sem condições mentais e físicas de permanecer no comando. Apesar de não haver planejamento formal, foi pelos filhos acompanharem o pai no negócio que tornou a sucessão um pouco menos dramática.

Foi então no ano de 2002, o fundador já com a sua saúde debilitada decidiu por transferir 40% da participação societária para um de seus filhos (Joaquim), e 20% para cada um dos outros três filhos (Carlos, Gilberto e Célia). A escolha deu-se pelo sucedido considerar este herdeiro o mais experiente, preparado e com as competências necessárias para assumir o negócio, situação que acabou gerando certo conflito entre os irmãos. Em virtude disso, o fundador acabou doando outros patrimônios aos outros três filhos, a fim de cessar o conflito gerado.

Sendo assim, empresa é considerada como uma sociedade de irmãos do tipo “primeiros iguais”, no entanto, atualmente já existe um membro da terceira geração no negócio, podendo transformar-se consequentemente em um consórcio de primos. Da mesma forma que o fundador preparou seus prováveis sucessores através da vivência no negócio desde a mais tenra idade, o atual proprietário – membro da segunda geração – prepara a sua futura sucessora (terceira geração) do mesmo modo, sendo a mentoria este método de aprendizagem praticado na empresa.

Com base nas informações acima, Silva e Silva (2015) concluem que tanto na primeira como na segunda geração há uma interação contínua entre o sucedido e os possíveis sucessores (filhos), partilhando os valores à empresa, bem como dando ênfase à transmissão de conhecimentos e experiências adquiridas no negócio e conseguindo conviver de forma natural nos dois grupos sociais: organização e família. Além disso, pode-se perceber que a perspectiva de

aprendizagem para a formação do sucessor nesta empresa é a socioprática, podendo-se destacar inclusive que a mentoria é a modalidade prevalece dentro dessa perspectiva.

e) *Empresa 12: Albuquerque, Pereira e Oliveira (2014).*

Quadro 07 – Resumo do processo sucessório da Empresa 12.

Empresa	Autores/Ano	Área de Atuação	Como ocorreu o processo sucessório
Empresa 12	Albuquerque, Pereira e Oliveira (2014)	Mercado de pré-fabricados de concreto e industrialização de materiais de construção	Primeiro processo: Está presente no mercado desde a década de 1960 e começou atuando como uma fábrica de postes e estacas de concreto para alicerces. Na década de 1980 o filho caçula e único homem inicia seus estudos na área da engenharia civil e passa a estagiar na empresa. Dez anos depois, o fundador insere suas duas filhas no negócio, uma na área de recursos humanos e a outra no marketing. No ano 2000, o pai nomeia o filho caçula como presidente da empresa e as filhas como gerente de marketing e recursos humanos.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Da área do comércio – fábrica de estacas e postes de concreto – a empresa está presente no mercado desde a década de 1960, nessa época as funções estratégicas e executivas estavam concentradas somente com o fundador. Dez anos depois com o crescimento da empresa, houve a diversificação dos produtos e o início da produção de materiais de construção.

Em 1980 foram inauguradas novas fábricas com a finalidade de industrializar estruturas pré-fabricadas, e assim o filho caçula – único filho homem – do fundador decidiu iniciar seus estudos na área de engenharia civil e passou a estagiar na empresa. Apenas em 1990 as outras duas filhas foram inseridas na organização nas áreas de marketing e recursos humanos. Ainda no mesmo ano o fundador criou um planejamento a curto, médio e longo prazo para os anos 2000 o qual incluía o processo de sucessão, e posteriormente apresentou seu planejamento durante uma reunião na empresa.

Depois de chegar de uma viagem, o proprietário começou a colocar em prática o planejamento nomeando seu filho caçula como superintendente técnico-comercial e um profissional não familiar como superintendente técnico-financeiro, permanecendo ainda como presidente da empresa. Chegando os anos 2000 o sucedido nomeou seu filho como o presidente e suas duas filhas como gerentes de

marketing e recursos humanos, concretizando assim o planejamento criado. Neste momento cada um dos três filhos recebeu um terço do total das ações da empresa.

Com os sucessores no comando iniciaram a profissionalização da gestão através da contratação de profissionais externos para conduzir o negócio. Anos mais tarde, em 2007 a empresa passou por uma nova fase de profissionalização e uma nova estrutura societária com a entrada de um novo sócio na empresa, possuindo 25% das ações. Em 2011 houve a cisão das duas empresas – de materiais de construção e a de engenharia –, resultando a divisão da empresa de materiais de construção entre os filhos e o sócio, e a da engenharia os quatro sócios terão 85% e o restante será distribuído com a entrada de dois novos sócios.

O filho mais novo esteve presente na empresa desde cedo, já na sua infância ele ia até a empresa com o pai para conhecer e se familiarizar com o negócio. No entanto, as filhas foram inseridas somente na década de 90, e cada uma em uma área específica, não podendo ter maior abrangência e conhecimento em outras áreas. Já as filhas na infância acompanhavam o pai na empresa esporadicamente, pois não havia incentivo por parte do progenitor para que as mesmas estudassem e buscassem formação profissional para no futuro gerenciar o negócio da família. Visto que o pai tinha em seu pensamento que as filhas deveriam ser criadas para serem donas de casa, isto é, fazer parte da empresa, mas de forma externa, mantendo a harmonia da família e do lar. Atualmente, as duas foram afastadas da empresa e nenhuma delas detém cargos executivos, apenas participam somente do conselho consultivo.

Pode-se perceber que a empresa está associada ao processo de socialização primária, no qual o filho estava presente desde a fundação da empresa acompanhando o trabalho do pai e percebendo que o negócio era a fonte de sobrevivência da família. E as duas filhas por não participarem constantemente da empresa na infância, e por terem sido educadas para se tornar donas de casa, concordaram de forma tranquila com a decisão tomada pelo pai em nomear o filho como presidente.

Sendo assim, foi somente após o nascimento do filho caçula que o fundador decidiu quem iria sucedê-lo. O fundador dedicou todo seu tempo e conhecimento para guiar o filho a fim de formá-lo como seu sucessor, desempenhando assim o papel de mentor.

Albuquerque, Pereira e Oliveira (2014) esclarecem que foi possível presenciar a conformação das filhas quanto à internalização de valores da empresa, ou seja, elas aceitam a situação de forma indiferente, e por esse motivo podendo até reproduzir preconceitos mesmo que inconsciente. Sendo estes os motivos que tornam as mulheres invisíveis dentro das empresas familiares aos olhos de muitos.

f) *Empresa 13: Jesus, Machado, Jesus (2009).*

Quadro 08 – Resumo do processo sucessório da Empresa 13.

Empresa	Autores/Ano	Área de Atuação	Como ocorreu o processo sucessório
Empresa 13	Jesus, Machado e Jesus (2009)	Turismo	Primeiro processo: Estabelecida há 47 anos no setor turístico, está localizada no Paraná e passou por um processo sucessório. O fundador permaneceu até 1989 ano em que veio a falecer. Após seu falecimento os quatro filhos assumiram a direção da empresa.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Fundada em 1969 a empresa atua no setor de turismo, após o fundador comprar terras com rios contendo águas cristalinas em um local conhecido como Água Quente, nomeando como Termas de Jurema. Um ano depois o proprietário decidiu construir um hotel com a finalidade de hospedar amigos e pessoas próximas, e assim o fez até seu falecimento em 1984.

Após o falecimento do fundador, os quatro filhos passaram a comandar a empresa, visto que o fundador sempre a comandou sem o auxílio dos filhos, sendo assim não houve planejamento para a sucessão. Apesar de a sucessão ocorrer repentinamente, não houve conflitos entre os irmãos, pois os mesmos já tinham suas atividades estabelecidas e a ocasião de se tornarem os sucessores do negócio foi visto por eles como uma oportunidade e/ou opção.

Com a segunda geração no comando mesmo que sem planejamento para dar continuidade os quatro irmãos decidiram por investir no negócio do pai, por terem admiração pela figura paterna e pelo trabalho que ele realizou até seu falecimento. Diante disso começaram a adquirir mais terras, vislumbrar novos negócios na área de hotelaria e turismo, e em 1990 com o incentivo do governo construíram um Parque Aquático ampliando ainda mais o empreendimento, tornando-o atualmente um *Resort* conhecido internacionalmente.

É importante frisar que o papel maior que era exercido pelo pai na empresa, foi assumido por uma das herdeiras, a qual valorizou os valores exprimidos por ele, que eram: solidariedade, cooperação e cordialidade entre os sucessores, dessa forma proporcionando uma sucessão tranquila.

Logo, foi fundamental que a herdeira estivesse no papel do pai uma vez que foi seu espírito empreendedor que conduziu o negócio para um futuro promissor, e apesar de nenhum dos irmãos conhecerem o segmento em que estavam ingressando, aceitaram a missão. Hoje os netos do fundador – membros da terceira geração – já foram inseridos no negócio e estão sendo preparados através de um Conselho o qual eles conhecem a empresa, dão ideias, etc.

Por fim, Jesus, Machado e Jesus (2009) afirmam que nesta empresa não houve a preparação dos herdeiros para o momento da sucessão, mas que a mudança da primeira geração para a segunda aconteceu de forma tranquila já que os sucessores já estavam estabelecidos em suas atividades profissionais. Mas que por verem o pai com admiração, o negócio como uma oportunidade e com o setor de turismo favorável naquela época, eles decidiram dar continuidade ao negócio familiar.

g) Empresa 14: Teston e Filippim (2016).

Quadro 09 – Resumo do processo sucessório da Empresa 14.

Empresa	Autores/Ano	Área de Atuação	Como ocorreu o processo sucessório
Empresa 14	Teston e Filippim (2016)	Comércio	Primeiro processo: A empresa é um supermercado, foi fundada em 1971 e está na segunda geração. O fundador inseriu seu pai e seus dois irmãos no negócio desde a fundação. O terceiro e último irmão do fundador à ingressar na empresa foi quem tornou-se o diretor. O fundador já faleceu.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

O fundador iniciou seu negócio do ramo comercial – supermercado – em 1971 e incluiu seu pai e seus dois irmãos. O irmão mais jovem do fundador passou a frequentar a empresa desde a sua adolescência, mas somente quando completou 22 anos é que ele ingressou oficialmente.

Este irmão iniciou sua graduação em farmácia, e com o tempo passou a perceber que o ramo em que estava atuando era sua paixão, dessa forma passou a graduar administração. O irmão mais novo do fundador foi o escolhido para sucedê-

lo e o fator que desencadeou esse processo foi o falecimento do sucedido. Pode-se observar que nessa empresa existe um padrão de gerência com relação à idade, como por exemplo: o irmão mais novo foi o escolhido para suceder o fundador, porém ele deixava o seu irmão mais velho à frente da empresa, e ficava atrás somente dando as diretrizes.

Com relação ao fundador, na empresa não há vestígios e traços de que ele seja considerado mito, pelo contrário, a presença dele na história da empresa é praticamente nula. Isso pode acontecer devido ao fundador não ter passado por nenhuma dificuldade na empresa que o fizesse expandir e fortalecer o negócio.

Teston e Filippim (2016) concluem que para o próximo processo sucessório da empresa existe um planejamento formal e que teve início em 2012. Existem quatro sucessores da família sendo preparados individualmente por um programa estruturado.

h) Empresa 15: Pereira, Vieira, Garcia e Roscoe (2013).

Quadro 10 – Resumo do processo sucessório da Empresa 15.

Empresa	Autores/Ano	Área de Atuação	Como ocorreu o processo sucessório
Empresa 15	Pereira, Vieira, Garcia e Roscoe (2013)	Comércio	Primeiro processo: Este grupo é formado por três empresas, uma fundada em 1982, outra em 1991 e a última em 2001. O fundador permaneceu frente ao negócio até 2006, ano em que teve de reduzir sua carga de trabalho devido à problemas de saúde. Por recomendação médica, afastou-se dos negócios e foi morar em um sítio. Foi nesse momento que os filhos assumiram a gestão dos negócios.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Formado por três empresas, este grupo empresarial teve início em 1982 com a fundação de uma empresa de ferro velho, em 1991 foi fundada uma empresa de comércio de latarias e a terceira iniciou suas atividades em 2001 atuando no comércio de ferramentas. Lembrando que entre 1991 e 2001 o fundador criou cinco empresas, no entanto três delas já foram desativadas permanecendo assim somente as duas acima ativas.

Nascido de uma família humilde – seu pai taxista e sua mãe do lar – o fundador passou muitas dificuldades na infância, fase esta que o fez se dedicar e ansiar por ter seu próprio negócio e consequentemente dar uma vida mais agradável

quando casasse e tivesse filhos. Foi então em 1982 que fundou sua primeira empresa em sociedade com seu irmão mais velho. Alguns anos mais tarde comprou a parte de seu irmão, permanecendo assim o único proprietário do negócio. Sua esposa auxiliava nas atividades do dia a dia, colaborando no desenvolvimento da empresa.

Diante do sucesso na sua gestão, o fundador passou a ser visto como um mito, devido a ter empreendido com recursos limitados e em pouco tempo ter multiplicado seu patrimônio. O fundador é visto como uma pessoa com visão de negócio; capacidade de fazer algo dar certo; carisma com os empregados; ousadia e por fim, muita dedicação ao trabalho, motivo que sempre o fez colocar o negócio em primeiro lugar, fazendo com que se afastasse do convívio familiar. Em virtude disso, sua esposa ficou a cargo da criação dos filhos, gerando muitos conflitos e ressentimentos por parte dos filhos e esposa, provocando o afastamento dos mesmos e a conseqüentemente a separação do casal em 2008.

No ano de 2006 o fundador passou a ter problemas de saúde conseqüentes de seu excesso de trabalho, e então por orientação médica decidiu deixar a cidade e o negócio e foi morar em um sítio, onde também abriu uma empresa de suinocultura e leite, deixando as três empresas do grupo aos seus quatro filhos – duas filhas mulheres e dois filhos homens.

A sucessão aconteceu sem planejamento, ou seja, sem transferência de capital. Conforme o/a filho/a ia desempenhando as atividades dentro da organização e ganhando a confiança do progenitor, ele/a passava a assumir a gestão. Sendo assim, a gestão do grupo empresarial foi definida da seguinte forma: o Comércio de Ferro Velho é gerenciado pela filha mais velha (37 anos) e pelo filho mais novo (31 anos), a herdeira cuida do setor administrativo-financeira e o herdeiro das vendas/comercial; o Comércio de Latarias é dirigido pela segunda filha (35 anos); e a terceira empresa – Comércio de Ferramentas – está sendo dirigida pelo outro filho (33 anos). Vale ressaltar que as duas filhas são formadas em administração de empresas, graduação realizada por iniciativa própria das mesmas. Já os irmãos têm somente o ensino médio por considerarem que a prática é mais importante que uma formação.

O fundador era muito centralizador, autoritário, perfeccionista e por isso exigia muita dedicação dos funcionários, e dos seus filhos principalmente. Quando

precisava tomar alguma decisão ele até passava a situação para a família, mas a decisão final era ele quem tomava. O fato de o pai ser muito autoritário e centralizador prejudicou a evolução dos seus sucessores, visto que após afastar-se da gestão uma das filhas começou a ter problemas na produção e vendas de uma empresa e o chamou para auxiliá-la, e o mesmo foi rapidamente ao seu encontro, deixando a sua empresa do sítio de lado com a visão de que assim se tornaria insubstituível e que novamente se aproximaria dos filhos, ainda que agindo de maneira superprotetora.

Em 2009 com a melhora financeira da empresa, o pai foi novamente afastado da gestão e os filhos selaram a queda do mito. Já em 2010 a mãe dos herdeiros veio a falecer devido a um aneurisma cerebral, desse modo acarretando um afastamento ainda maior entre o fundador e os filhos, que, no entanto, se recusam a falar sobre o assunto. Com todos os conflitos existentes, os sucessores passaram a rejeitar o fundador e ainda desejar mudanças na direção da empresa, resultando assim na desconstrução da imagem do progenitor como mito.

Com relação à gestão dos sucessores, cada um administra a empresa à sua maneira, as decisões sobre reinvestimentos, retiradas e dividendos são tomadas individualmente por cada dirigente e não há prestação de contas por parte de nenhum deles, ou seja, o relacionamento dos familiares, a discussão de problemas, e a tomada de decisão entre eles é praticamente inexistente. Logo, no grupo empresarial não há práticas de governança, nem sequer um Conselho de família, circunstâncias que levarão a conflitos psicológicos intensos constantes.

Portanto, conforme Pereira, Vieira, Garcia e Roscoe (2013) relatam a sobrevivência desse grupo empresarial está comprometida devido à falta de diálogo entre os familiares devido aos conflitos gerados desde a infância dos herdeiros. Estes conflitos acabam por desunir todos da família e do mesmo modo acaba desfazendo as interações entre eles em virtude do sofrimento e consequentemente desconstruindo a imagem do fundador mito, e, além disso, acaba por desestruturar as crenças e valores criados desde a fundação das empresas.

i) *Empresa 16: Batista, Lopes, Watanabe e Souza (2015).*

Quadro 11 – Resumo do processo sucessório da Empresa 16.

Empresa	Autores/Ano	Área de Atuação	Como ocorreu o processo sucessório
Empresa 16	Batista, Lopes, Watanabe e de Souza (2015)	Gráfico	Primeiro processo: O fundador estimulou seu filho mais velho desde a infância a participar das atividades da empresa. Depois de adulto, o pai foi delegando as funções a ele de forma gradativa, até o momento em que se sentiu seguro de deixar o filho assumir o negócio. Logo após deixar a empresa, o fundador se aposentou.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

O ano de fundação desta empresa não foi informado, no entanto ela atua no segmento gráfico. O fundador sozinho iniciou suas atividades na empresa de forma que foi conhecendo todas as áreas que abrangem o negócio. O fundador tinha a característica de descentralizador, visto que conforme foi consolidando a empresa ele contratou empregados da sua confiança para gerenciar cada área, e resolveu permanecer somente na área comercial cuidando dos clientes e fornecedores.

O fundador tem dois filhos homens e uma filha mulher a qual decidiu por não trabalhar na empresa. Já os dois filhos homens desde a infância foram inseridos no negócio a fim de adquirir conhecimento. Eles começaram trabalhando na produção e à medida que foram crescendo o pai delegava algumas funções a eles até o momento em que se sentiu seguro para transferir o negócio para os dois filhos, entretanto a decisão da sucessão ocorreu da necessidade de o fundador se aposentar. O filho mais velho possui somente o ensino médio completo e é o diretor da área comercial e produção, já o segundo sucessor é formado em administração de empresas e atua como diretor administrativo/financeiro.

Sendo assim, sucessão aconteceu de forma gradativa, sem um planejamento formal que fosse esclarecido para os demais, porém no entendimento do fundador ocorreu, completam Batista, Lopes, Watanabe e Souza (2015).

j) *Empresa 17: Batista, Lopes, Watanabe e Souza (2015).*

Quadro 12 – Resumo do processo sucessório da Empresa 17.

Empresa	Autores/Ano	Área de Atuação	Como ocorreu o processo sucessório
Empresa 17	Batista, Lopes, Watanabe e de Souza (2015)	Gráfico	Primeiro processo: O fundador inseriu seu filho mais velho no negócio quando ele iniciou a faculdade. No início foram delegadas as tarefas mais simples para o filho, até que depois de um ano de formado o fundador passou o comando da empresa para ele e foi dirigir outro negócio.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

O ano de fundação desta empresa não foi informado, no entanto atua no segmento gráfico. O fundador desta empresa tem a característica de centralizador, uma vez que procurava tocar o negócio sozinho, não dividindo as responsabilidades da empresa com os colaboradores. Devido a isso o progenitor manteve a sua escolha para a sucessão em segredo, comunicando somente no momento da transição.

O fundador tem dois filhos homens e uma filha mulher, a qual não tem interesse em trabalhar na empresa. Durante infância os dois irmãos iam até a empresa ajudar o pai nos negócios. O filho mais velho foi inserido na empresa depois de iniciar a faculdade de administração e começou realizando atividades simples, até que depois de um ano de formado o pai transferiu a empresa a ele. Já o filho mais novo tornou-se encarregado da produção e formou-se em artes gráficas.

Conforme Batista, Lopes, Watanabe e Silva (2015) a sucessão ocorreu devido ao progenitor decidir dirigir outra empresa do mesmo ramo, porém produzindo outro tipo de produto a fim de evitar a autoconcorrência. Quanto ao planejamento para a próxima geração – terceira – os irmãos informam que ainda não tem filhos, mas que quando tiverem irão procurar conversar com eles para irem se apegando aos poucos ao negócio, pois no futuro seria deles.

k) *Empresa 18: Batista, Lopes, Watanabe e Souza (2015).*

Quadro 13 – Resumo do processo sucessório da Empresa 18.

Empresa	Autores/Ano	Área de Atuação	Como ocorreu o processo sucessório
Empresa 18	Batista, Lopes, Watanabe e de Souza (2015)	Vestuário	Primeiro processo: A empresa atua no segmento vestuário e sua data de fundação não foi informada. A sucessão aconteceu após a empresa estar passando por dificuldades e com baixo volume de vendas. Como o fundador estava iniciando outro negócio, convidou o filho para assumir a empresa. O progenitor se afastou definitivamente somente após dois anos da sucessão.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

O ano de fundação desta empresa não foi informado, no entanto atua no segmento vestuário. O fundador dessa empresa sempre foi muito liberal, aberto a ouvir e compartilhar ideias/melhorias com seus colaboradores e tratando os mesmos

de igual para igual. Era descolado, jovial e com espírito empreendedor, sendo essas suas características.

A sucessão aconteceu de forma natural e sem planejamento, uma vez que o fundador resolveu iniciar outro negócio. Devido aos problemas que a atual empresa estava passando ele decidiu por desativar a empresa, momento em que convidou o filho mais velho para assumi-la. Somente depois de dois anos da administração do sucessor que o pai deixou a empresa.

O fundador possui dois filhos, o filho mais velho e atual diretor da empresa o qual é formado em administração e comércio exterior, e o filho mais novo que cursa biologia e decidiu por continuar na área.

Para a próxima geração – terceira – o sucedido informa que ainda não tem filhos, entretanto frisa que não pretende deixar a empresa tão cedo e que somente problemas de saúde o farão deixar o cargo, completam Batista, Lopes, Watanabe e Souza (2015).

l) Empresa 19: Batista, Lopes, Watanabe e Souza (2015).

Quadro 14 – Resumo do processo sucessório da Empresa 19.

Empresa	Autores/Ano	Área de Atuação	Como ocorreu o processo sucessório
Empresa 19	Batista, Lopes, Watanabe e de Souza (2015)	Vestuário	Primeiro processo: A empresa atua no segmento vestuário e sua data de fundação não foi informada. Desde a adolescência os filhos participavam das atividades da empresa. Já com os dois filhos mais velhos tomando a frente da empresa, o fundador passou a administração à eles e foi iniciar outro negócio.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

O ano de fundação desta empresa não foi informado, no entanto atua no segmento vestuário. O fundador dessa empresa tem característica de líder, era exigente com coisas do tipo: chegar e cumprir horário, ter dedicação ao negócio da mesma maneira com que ele tinha, cobrava e também incentivava quando necessário, mas sempre sem ultrapassar sua autoridade de líder, ou seja, era um líder nato.

O fundador inseriu seus dois filhos no negócio desde a adolescência, onde trabalhavam no período vespertino e estudavam no período matutino. De forma gradativa o pai foi delegando as funções a eles, e no momento em que ele

percebeu que os dois já tinham competência para assumir o negócio e por ver a oportunidade de iniciar outro negócio, ele transferiu a empresa aos dois e se desligou da empresa.

O filho mais velho é atualmente o diretor comercial da empresa e é formado em administração de empresas, já o filho do meio é o diretor administrativo/financeiro e está formado em ciências contábeis. Além dos dois, o fundador ainda tem mais um filho, o qual trabalha com ele em sua outra empresa.

Sendo Batista, Lopes, Watanabe e Souza (2015) os critérios de escolha do sucessor utilizados pelo fundador foi confiança e o interesse nos negócios da família. Com relação à próxima geração – terceira – os dois sucedidos acreditam que podem gerenciar a empresa por mais quinze anos, e que já tem um gerente sendo preparado caso nenhum dos filhos pretenda ingressar e dar continuidade no negócio da família.

m) Empresa 20: Zilber, Maccari, Filho e Nohara (2010).

Quadro 15 – Resumo do processo sucessório da Empresa 20.

Empresa	Autores/Ano	Área de Atuação	Como ocorreu o processo sucessório
Empresa 20	Zilber, Maccari, Filho e Nohara (2010)	Produtos médicos e odontológicos	Primeiro processo: A data de fundação desta empresa não foi informada, no entanto a mesma atua na área de produtos médicos e odontológicos. O fundador selecionou os sucessores para cada área de acordo com conceitos que ele mesmo definiu. Sendo assim, nomeou o terceiro filho para a administração da empresa, e o primeiro e segundo filho para a área da produção.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Esta empresa tem como sua área de atuação, produtos médicos e odontológicos, no entanto o seu ano de fundação não foi informado. O fundador dessa empresa era o único chefe e era somente ele quem tomava as decisões no negócio, logo ele tinha como característica de ser centralizado. A sua estrutura organizacional era informal.

Para o processo sucessório não houve planejamento formal, visto que seu único critério de escolha era o sucessor ser filho dele e trabalhar na empresa. Sendo assim, ele direcionou cada um dos três filhos para as áreas que ele mesmo definiu considerando que fosse a mais adequada para cada um dos herdeiros. Porém o

principal fator desencadeador da sucessão no negócio foi o fato de o fundador estar passando por problemas de saúde, restando assim o seu afastamento e consequentemente a primeira sucessão.

Os filhos foram direcionados para as seguintes áreas: o terceiro filho foi escolhido para a administração do negócio, o primeiro e o segundo filho foram direcionados para o setor de produção.

A atual geração – segunda – que está gerenciando a empresa, já tem a sua estrutura organizacional formal, com organogramas de cargos, salários e funções definidos, assim como autonomia nas tomadas de decisões.

Zilber, Maccari, Filho e Nohara (2010) concluem que para a próxima geração – terceira – os atuais diretores não possuem um planejamento formal, porém pensam em talvez profissionalizar as áreas técnicas da empresa dando preferência para profissionais que já fazem parte da empresa, visando que os próximos sucessores permaneçam somente em cargos estratégicos e principalmente no Conselho de Administração. Portanto, haverá profissionalização parcial da empresa na geração seguinte.

n) *Empresa 20: Zilber, Maccari, Filho e Nohara (2010).*

Quadro 16 – Resumo do processo sucessório da Empresa 21.

Empresa	Autores/Ano	Área de Atuação	Como ocorreu o processo sucessório
Empresa 21	Zilber, Maccari, Filho e Nohara (2010)	Produtos médicos e odontológicos	Primeiro processo: A data de fundação desta empresa não foi informada, no entanto a mesma atua na área de produtos médicos e odontológicos. O fundador selecionou os sucessores para cada área de acordo com conceitos que ele mesmo definiu. Quando do nascimento do filho mais novo, o fundador deu a entender a todos que finalmente tinha nascido seu sucessor.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Esta empresa atua na área de produtos médicos e odontológicos, no entanto o seu ano de fundação não foi informado. O fundador dessa empresa era o único chefe e era somente ele quem tomava as decisões no negócio, logo ele tinha como característica de ser centralizado. A sua estrutura organizacional era informal.

Para o processo sucessório não houve planejamento formal, visto que seu único critério de escolha era o sucessor ser filho dele e trabalhar na empresa. Sendo

assim, ele direcionou cada um dos três filhos para as áreas que ele mesmo definiu considerando que fosse a mais adequada para cada um dos herdeiros. Porém o principal fator desencadeador da sucessão no negócio foi o falecimento do fundador.

Vale ressaltar que apesar de o fundador ter inserido as filhas no negócio, ensinando todas as atividades da empresa, foi após o nascimento do filho mais novo que ele manifestou que nesse momento poderia ter nascido o seu sucessor. Portanto, os filhos foram direcionados para as seguintes áreas: o filho mais foi escolhido para o setor de produção, a filha mais velha para as vendas e a filha do meio para a administração.

A atual geração – segunda – que está gerenciando a empresa, já tem a sua estrutura organizacional formal, com organogramas de cargos, salários e funções definidos, assim como autonomia nas tomadas de decisões.

Zilber, Maccari, Filho e Nohara (2010) concluem que para a próxima geração – terceira – os atuais diretores possuem planos para a sucessão. Os três irmãos pretendem profissionalizar totalmente a gestão, mantendo os familiares somente como membros conselheiros.

4.2.2 Empresas familiares que passaram por 02 (dois) processos sucessórios

Foram selecionados 14 artigos, e dentre eles 21 casos em que as empresas familiares já passaram por processos sucessórios. Destes 21 casos, 04 deles passaram por dois processos sucessórios, os quais que serão demonstrados a seguir.

o) *Empresa 03: Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães e Assis (2015).*

Quadro 17 – Resumo do processo sucessório da Empresa 03.

Empresa	Autores/Ano	Área de Atuação	Como ocorreu o processo sucessório
Empresa 03	Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães e Assis (2015)	Fabricação e comércio varejista de doces e assemelhados	<p>Primeiro processo: Com a morte abrupta do fundador, o que acabou gerando conflitos entre os herdeiros, resultando em uma ação judicial movida pelos irmãos do atual proprietário, na qual levou 17 anos para ser finalizada. Por fim, um dos filhos do fundador tornou-se o sucessor.</p> <p>Segundo processo: Este processo só efetivou porque o proprietário recebeu orientações de um consultor externo e também por estar em idade avançada. Atualmente, os três filhos estão no comando da empresa, porém, os mesmos ainda não enxergam o desligamento do pai na empresa, embora herdeiros já atuem na mesma.</p>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

A empresa que atua no segmento varejista teve início na década de 1920 fabricando e comercializando balas, bombons, doces e semelhantes. Neste caso não houve planejamento formal para a sucessão da primeira para a segunda geração. No entanto existem alguns critérios de escolha determinados os quais são a afinidade entre pai e filho, confiança, formação no ramo e tempo de trabalho.

Sobre o primeiro processo sucessório não se tem muitas informações, apenas que o fundador tinha mais de um filho, mas que somente um participava da empresa desde novo. A sucessão se deu pelo falecimento inesperado do fundador, ficando então este único filho como sucessor. No entanto esse acontecimento acabou resultando em uma ação judicial movida pelos irmãos dele e consequentemente gerando conflitos relacionados à herança. Somente após dezessete anos a ação foi finalizada e o filho selecionado pelo fundador continuou como diretor.

O atual dirigente da segunda geração é visto pelos seus herdeiros como uma pessoa de respeito, companheiro, que sabe transferir conhecimentos, mas que é centralizador. Ele possui dois filhos, o mais velho iniciou na empresa desde cedo e aprendeu com o pai a realizar as atividades dentro da empresa, mas concluiu somente até o ensino médio. Já o seu irmão é graduado em administração de empresas.

A transição da segunda para a terceira geração ocorreu da seguinte forma: o filho mais velho foi nomeado gerente de produção e o mais novo nomeado gerente comercial. Apesar de cada um atuar em uma área, os dois são os proprietários do negócio e tomam as decisões de forma democrática.

De acordo com Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães e Assis (2015) o proprietário da segunda geração demonstrou bastante dificuldade em deixar a empresa, e que foi devido a sua idade avançada e principalmente por receber orientações de um consultor externo que ele deixou o negócio. Atualmente ele tem 86 anos e é consultor na empresa, mas que apesar de não participar mais ativamente do negócio em si, os filhos ainda não veem o seu desligamento.

p) *Empresa 04: Junior e Muniz (2006).*

Quadro 18 – Resumo do processo sucessório da Empresa 04.

Empresa	Autores/Ano	Área de Atuação	Como ocorreu o processo sucessório
Empresa 04	Junior e Muniz (2006)	Industrialização e comercialização de alimentos	<p>Primeiro processo: Após 31 anos da fundação da empresa, o fundador Manfred Kaltz inseriu seus dois filhos na empresa, passando a atuar diretamente em setores da mesma e dividindo as responsabilidades com o pai. 13 anos depois (1973) abriu-se um processo sucessório que culminou com a definição de Michael para a presidência e o afastamento do outro filho Ralph.</p> <p>Segundo processo: A partir de 1996 Michael planejou o segundo processo sucessório, pensando em levar seu filho mais velho à presidência. No mesmo ano o filho já assumia a direção comercial, porém sua atuação estava abaixo das perspectivas dos familiares. No ano seguinte o fato se repetiu. Em 1998 após um ano de conflitos e disputas pelo poder - pelos familiares - Michael foi afastado da presidência. Em 1999, o filho de Ralph, Alexandre, passou à presidência da empresa. Pelo fato de não conseguir estabelecer uma relação de confiança, o atual proprietário Alexandre não se sustenta no comando da empresa, sendo assim substituído por um familiar pertencente ao bloco controlador com 60% da ações, o qual também não se mantém no poder, havendo a necessidade de uma nova substituição na presidência, por um outro controlador familiar. Após conflitos constantes na empresa, os familiares decidiram por vender a empresa para uma multinacional implicando assim o afastamento definitivo de toda a família controladora do empreendimento.</p>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

No final do ano de 1929 em uma cidade do estado do Espírito Santo foi fundada a empresa e que atua na industrialização e comercialização de alimentos. Durante 11 anos a empresa teve altos índices de crescimento e desenvolvimento. Anos mais tarde com o início da Segunda Guerra Mundial o fundador foi preso devido a ele ter descendência alemã, e assim a empresa passou a ser administradas por representantes do governo. Após o fim da guerra, ele retornou à empresa e a mesma voltou a crescer. O crescimento na empresa é visto em razão da confiança que os familiares proprietários têm no fundador, bem como a sua personalidade forte, e empreendedorismo típico e ousado.

Em 1960 o fundador insere seus dois filhos no negócio (Michael e Ralph) onde os dois passaram a participar ativamente das atividades da empresa, dividindo as reponsabilidades com o progenitor, visto que o fundador estimulava seus herdeiros a querer dirigir a empresa. Em 1962 seu sócio estava vindo de uma viagem de negócios de avião, porém o mesmo sofreu um acidente e não resistiu.

Em 1973 concretizou-se o primeiro processo sucessório em que o fundador nomeou seu filho Michael à presidência, resultando no afastamento do filho Ralph da empresa e consequentemente acarretando mágoas e descontentamentos por parte dele, entre seu pai e irmão. O fundador escolheu Michael devido a ele ter além das mesmas características que ele tem – ao contrário de Ralph – tem ainda formação acadêmica e visão de negócio.

Em sua administração, Michael passou a investir em uma política comercial mais agressiva, além disso, começou a exportar produtos acabados e semiacabados para diversos países, dessa forma vindo a exportar para cerca de 40 países no ano 2000.

A partir de todo do crescimento em todos esses anos, Michael passou a ter bastante confiança dos familiares, proprietários e gestores, e diante disso começou a planejar a próxima sucessão. Em 1996 colocou em prática o seu planejamento e assim inseriu seu filho (Manfred) mais velho no negócio como diretor comercial.

Porém nesse mesmo ano e no ano seguinte, os familiares proprietários consideraram o desempenho do futuro sucessor insatisfatório em virtude de o mesmo não obter as mesmas características de seu pai, e ainda não transmitir confiança aos gestores. Motivo que fez com que ele fosse rejeitado entre os gestores para dirigir a empresa da família, considerando que ele não teria a competência necessária para tal. Sendo assim, os familiares proprietários conversaram com Michael e em seguida entraram em conflito após ele não mudar sua decisão de colocar seu filho na presidência.

Diante do ocorrido, os acionistas controladores da empresa formaram um bloco com aproximadamente 60% das ações que afastaram Michael da presidência, extinguiram o processo de sucessão e assumiram o controle do negócio. Após o fracasso do segundo processo sucessório que perdurou até 1999, ainda nesse mesmo ano o Ralph – irmão de Michael – estava representando o bloco controlador da empresa, e assim nomeou seu filho (Alexandre) como presidente.

Ainda com reflexos dos conflitos ocorridos o membro da terceira geração passa a dirigir a empresa, em meio ao seu comando, o atual diretor não consegue obter confiança com os outros gestores familiares. Em razão da empresa não ter resultados financeiros satisfatórios no período de comando de Alexandre, o mesmo acabou sendo substituído por um familiar pertencente ao bloco controlador e que também não permanece no poder, e assim foi preciso fazer uma nova substituição. Com todas essas substituições feitas os atuais presidentes não conseguem entrar em um consenso.

Percebe-se que nesse período os familiares entram em conflitos constantes e intermináveis, resultando em complicações no desempenho da

empresa e familiares dirigentes e assim a perda de 10% de participação no mercado.

Por fim Junior e Muniz (2006) alegam que em virtude da frequência de conflitos de interesses entre os familiares (gestores e proprietários) decidiram por vender totalmente a empresa para uma multinacional, ocasionando o afastamento definitivo de toda a família.

q) *Empresa 05: Waiandt e Davel (2008).*

Quadro 19 – Resumo do processo sucessório da Empresa 05.

Empresa	Autores/Ano	Área de Atuação	Como ocorreu o processo sucessório
Empresa 05	Waiandt e Davel (2008)	Refrigerantes e água mineral	<p>Primeiro processo: Presente do mercado desde a década de 1930 a empresa iniciou fabricando vinho de laranja. Em 1950 apesar de o negócio estar dando certo o fundador decidiu mudar de ramo, passando a fabricar refrigerantes e água mineral. Um ano depois o fundador inseriu seus filhos no negócio e nomeou o filho mais velho como dirigente. Em 1953 os filhos assumem o controle da empresa por conta do falecimento do pai.</p> <p>Segundo processo: Após 30 anos de direção o filho mais velho do fundador passou a se envolver e estudar sobre o cultivo de bromélias e cansado do trabalho decidiu passar a direção para o seu filho mais velho de maneira inesperada.</p>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Presente no mercado desde a década de 1930 a empresa teve início após o proprietário perder todo o seu patrimônio na crise do café no mesmo ano. A empresa iniciou suas atividades na produção de vinho de laranja e com muito trabalho e dedicação foi crescendo e ganhando seu espaço no mercado. Em 1950, apesar do sucesso que o produto estava fazendo, mas devido ao baixo retorno lucrativo que o produto estava dando, foi com o incentivo dos filhos e da esposa que o proprietário decidiu mudar de ramo, passando a produzir refrigerantes e água mineral.

Um ano depois ele inseriu seus filhos no negócio e nomeou o filho mais velho para a administração. Os filhos passaram a assumir a empresa permanentemente em 1953 com a morte do fundador. O fundador sempre foi visto como um homem de muita garra, dedicação, persistência e um empreendedor, pois mesmo por ter perdido todo seu patrimônio com a crise do café não se abalou e

empreendeu novamente. Além disso, é considerado por ser íntegro, idôneo e com respeito ao próximo.

Assim como o fundador o atual dirigente da segunda geração é visto com os mesmos olhos, bem como por estreitar o relacionamento com os funcionários. O mesmo é visto como um pai protetor devido a sua preocupação com o bem estar de seus subordinados, do mesmo modo se preocupa com a vida pessoal deles e quando era preciso ele prestava favores a eles. Em contrapartida, o dirigente também era muito exigente e cobrava responsabilidade e comprometimento de todos da empresa. Além disso, mantinha em suas mãos todas as decisões do negócio, a última palavra era sempre dele e o mesmo não abria espaço para que seus empregados auxiliassem nas tomadas de decisões, tornando-o com perfil centralizador.

Logo após 30 anos da primeira sucessão, o atual dirigente passou a estudar e cultivar bromélias e já cansado do trabalho decidiu passar o bastão ao seu filho mais velho seguindo a tradição patriarcal. Ocorre que a sucessão aconteceu sem planejamento prévio e de maneira imprevisível, visto que o filho não estava preparado para assumir. Uma vez que somente participava das atividades do negócio nos períodos em que não tinha faculdade, portanto não se responsabilizava pelas tarefas desempenhadas.

Apesar de não se sentir preparado o filho passou a administrar o negócio e conseguiu mantê-lo normalmente devido a ajuda dos funcionários mais antigos que tinham na empresa. Pelo fato de participarem a mais tempo e conhecer melhor a empresa, o proprietário pedia o auxílio deles nas tomadas de decisões. Ao contrário de seu pai – segunda geração –, o atual dirigente permitia a participação dos funcionários nas tomadas de decisões e delegou cargos de autoridade aos gestores, tornando o seu perfil descentralizador.

Após 10 anos sem inovações, o proprietário decidiu fazer um alto investimento a fim de implantar tecnologia e inovação para o negócio. Seus irmãos e primos ficaram relutantes a essa decisão por considerarem um investimento muito alto e que não traria o retorno esperado. Após muita conversa ele conseguiu convencê-los e, portanto, iniciou a fase de modernização da empresa. Com o investimento feito o negócio passou a crescer de maneira considerável, resultando

em mudanças administrativas e a contratação de profissionais de grandes concorrentes nacionais a fim de aprimorar a organização em todos os aspectos.

Alguns anos depois o proprietário viu a necessidade de fabricar cerveja, devido à crise que estava passando naquele ano. Dessa forma, foi à procura de alguma parceria externa. Devido a essa necessidade, de que por procurar parceria externa iriam ter de abrir mão da autoridade que tinham do negócio, o diretor indicou aos seus sete sócios para que criassem uma *holding*.

Logo, encontraram uma empresa familiar com descendência italiana, com valores e a história parecidas com as deles. Após a negociação com a empresa parceira, cada um indicou um sócio para representar sua empresa e monopolizaram metade do seu capital social. Com essa parceria a empresa deixou de ser paternalista e passou ter mais participação dos funcionários com a gestão profissional e planejada.

Conforme Waiandt e Davel (2008) no início as mudanças administrativas e a contratação de profissionais de grandes concorrentes nacionais causaram certo conflito entre os funcionários que já estavam na empresa há anos, criando assim incerteza e instabilidade na organização. No entanto, com o tempo foi se estabilizando e o conflito gerado acabou impulsionando a empresa, devido ao incentivo de todos buscarem aperfeiçoamento profissional.

r) *Empresa 08: Martins, Maccari, Campanario e Almeida (2008).*

Quadro 20 – Resumo do processo sucessório da Empresa 08.

Empresa	Autores/Ano	Área de Atuação	Como ocorreu o processo sucessório
Empresa 08	Martins, Maccari, Campanario, Almeida (2008)	Eletromecânica, florestal, veículos e transportes	Primeiro processo: Formada por 12 empresas esse grupo familiar teve início em 1949, no sul do País. Depois de muitas brigas por deixar o poder, os filhos passaram a assumir o negócio, sendo que o papel do fundador foi passado ao filho mais velho. Segundo processo: Os quatro membros da segunda geração formaram um conselho no grupo empresarial, e selecionaram quatro filhos para assumirem o cargo de diretores, cada um para uma área específica.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Presente no mercado há aproximadamente 67 anos este grupo familiar é composto por doze empresas e que atuam em diversas áreas. O fundador desde o início do seu negócio tinha o desejo de inserir seus filhos a fim de dar continuidade

no seu sonho, porém na prática não foi tão simples quanto desejava. No início foi relutante, desde a preparação até o momento da transição. Uma vez que devido a ele ter perfil centralizador, tomar sozinho todas as decisões, não treinar e não preparar seus sucessores, a primeira sucessão ocorreu somente após muitas brigas com os filhos.

Mesmo sem planejamento formal e preparação, o fundador tinha como critério de seleção do sucessor a idade do filho, ou melhor, o filho mais velho. Ele levava esse critério tão a sério que apesar de o filho mais velho e o segundo filho terem apenas onze meses de diferença, ele seguiu na escolha do mais velho. Não obstante, todos os cinco filhos foram inseridos no negócio, mas o papel do fundador foi o filho mais velho que assumiu.

Com o intuito de evitar quaisquer rivalidades e/ou conflitos entre os filhos, o fundador estabeleceu uma empresa para cada um dos cinco filhos assumirem. Devido a isso, cada um ficava mais ligado “à sua empresa”, investindo nelas e assim consideravam mais fácil apontar os defeitos nas empresas dos irmãos. Sendo assim, o fato de o fundador dar uma empresa para cada herdeiro a fim de cessar a rivalidade entre eles isso acabou não resolvendo, visto que acontecia independente de cada um comandar uma empresa ou não.

Para a escolha da terceira geração, os cinco membros da segunda criaram um conselho familiar passando a pertencerem a este, e assim inseriram quatro netos no grupo, seguindo a tradição patriarcal de colocar o filho mais velho no papel principal. Sendo assim, ficaram 66% da participação societária para os membros da segunda geração, dividido em 13,20% para cada um dos cinco irmãos e os 34% foi dividido entre os membros da terceira – quatro netos.

É importante ressaltar que os membros pertencentes ao grupo familiar consideram irrelevante o fato de profissionalizar a gestão da empresa, pois pensam como o fundador “que deve primeiramente incluir um filho/familiar na empresa”. Ressaltando que o fundador possui catorze netos, sendo que quatro deles estão inseridos na empresa, situação que faz repensar sobre o futuro da mesma caso todos estes netos forem inseridos. Visto que os quatro netos foram escolhidos através de “convites” e sem critérios profissionais inclusive.

Com relação ao conselho familiar, o mesmo é composto apenas pelo fundador e os quatro filhos (segunda geração), restando os netos excluídos. Fato

que os deixa revoltados por não participarem das estratégias e tomadas de decisões do grupo familiar. Ademais, o conselho é totalmente informal, pois todas as reuniões realizadas pelos membros não são colocadas em atas.

Portanto, estes fatores acabam por causar problemas de comunicação entre os membros da segunda e terceira geração. Devido a eles não participarem do conselho e das tomadas de decisões e estratégias da empresa acabam por não conhecer o futuro da empresa.

Martins, Maccari, Campanario e Almeida (2008) entendem que já de início percebe-se a falta de planejamento nos dois processos sucessórios. As duas transições ocorreram de maneira natural, no entanto os membros da terceira geração entendem que esse tipo de processo pode criar cenários de incertezas para as transições. Por fim, quanto à falta de comunicação, falhas nas práticas de governança e o fato de o fundador não compartilharem conhecimentos e informações com a segunda e terceira geração, poderá ocasionar na quebra de harmonia familiar em torno da empresa.

s) *Empresa 09: Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães e Assis (2015).*

Quadro 21 – Resumo do processo sucessório da Empresa 09.

Empresa	Autores/Ano	Área de Atuação	Como ocorreu o processo sucessório
Empresa 09	Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães e Assis (2015)	Transporte rodoviário	<p>Primeiro processo: Com a morte abrupta do fundador, a relação familiar entre herdeiros gerou conflitos. Devido a uma ação ajuizada por alguns irmãos, a empresa enfrentou dificuldades e posteriormente, a perda de parte do seu patrimônio pela demanda de outros. Os filhos se tornaram sócios da empresa.</p> <p>Segundo processo: O atual proprietário preparou seu filho para assumir a gestão. Quando viu que o filho já tinha condições de assumir o cargo, o progenitor transferiu as decisões cotidianas à ele, e também deu uma procuração para assinar em seu nome.</p>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Esta empresa iniciou suas atividades há aproximadamente 66 anos e atua no transporte rodoviário. A primeira sucessão se deu devido ao inesperado falecimento do fundador, dessa forma não houve planejamento formal. Visto que após o falecimento, alguns filhos entraram com ação judicial devido aos conflitos gerados relacionados à propriedade e a gestão do negócio.

Em virtude da ação judicial a empresa passou por algumas dificuldades e consequentemente teve perdas de parte do patrimônio em razão de dissoluções ajuizadas por outros. Depois de finalizado o processo, os irmãos passaram a administrar a empresa.

Da segunda para a terceira geração também não houve planejamento formal, no entanto existem alguns critérios de escolha pelo sucedido que são: afinidade entre pai e filho, confiança, formação no ramo e tempo de trabalho. O sucedido inseriu seu herdeiro no negócio desde cedo, e permitiu que ele atuasse em diversos setores para adquirir conhecimento. Ele foi preparando o filho de forma gradativa, e assim que percebeu que o mesmo estava pronto para assumir o negócio, transferiu espontaneamente as decisões ao herdeiro bem como fez uma procuração para que ele assinasse em seu nome.

Devido à família ser muito grande os familiares da empresa pertencentes à gestão da empresa firmaram um acordo informal o qual cada família poderia colocar somente um filho na empresa independente do cargo, contanto que este membro tivesse as competências necessárias como: conhecimento em inglês (pelo fato de ser uma empresa de transporte rodoviário), conhecimento em informática e formação superior.

Segundo Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães e Assis (2015) como prevenção para as gerações futuras, presume-se ser necessário formalizar esse acordo. Além desse acordo, os familiares criaram ainda uma *holding* a fim de preservar o patrimônio. Sendo assim, é possível perceber que esta empresa já tem ações de profissionalização.

4.2.3 Empresas familiares que passaram por 03 (três) processos sucessórios

Foram selecionados 14 artigos, e dentre eles 21 casos em que as empresas familiares já passaram por processos sucessórios. Destes 21 casos, 01 deles passou por três processos sucessórios, os quais que serão demonstrados a seguir.

t) *Empresa 01: Leone e Leone (2006).*

Quadro 22 – Resumo do processo sucessório da Empresa 01.

Empresa	Autores/Ano	Área de Atuação	Como ocorreu o processo sucessório
Empresa 01	Leone e Leone (2006)	Aguardente de cana de açúcar	<p>Primeiro processo: Após 47 anos da fundação da empresa, o proprietário Dario Telles de Menezes entregou a empresa a seu filho sucessor e primogênito Dário Borges Telles.</p> <p>Segundo processo: Após a morte de Dário Borges Telles, sua esposa Eugênia mudou-se para a fazenda e administrou o negócio por 10 anos. Coube a mesma realizar a preparação do filho/a primogênito-sucessor. O filho mais velho assumiu a empresa.</p> <p>Terceiro Processo: Paulo Campos teve um filho e uma filha, mas desde o nascimento do filho homem (Everardo), sempre deixou claro que Everardo seria o sucessor. E assim o fez anos mais tarde, seguindo novamente a prática milenar.</p>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Com mais de 170 anos de existência essa empresa atua na fabricação e comercialização de aguardente de cana de açúcar. Seu início foi em 1846, mas ela começou a ser idealizada desde 1840, quando o fundador chegou da Europa onde conheceu os melhores destilados.

Desde novo seu filho mais velho acompanhava o progenitor nas atividades da empresa, onde lado a lado o pai transmitia todos os seus conhecimentos. Após 47 à frente da organização o pai decidiu passar o bastão ao seu filho sucessor e primogênito. O fundador faleceu logo após a transição.

Com a segunda geração no comando, o sucessor passou a investir no negócio adquirindo um engenho de ferro fundido. No entanto acabou vindo a falecer de maneira inesperada após 26 anos dirigindo o negócio. Devido aos seus filhos não ter idade para assumir a empresa, a esposa do dirigente passou a assumir formalmente, a qual ficou encarregada de preparar o sucessor. Diante disso, a esposa mudou-se para a fazenda onde a empresa estava instalada para poder acompanhar o negócio de perto.

Dez anos depois de assumir formalmente a empresa, seu filho mais velho veio de Fortaleza – onde trabalhava – visitar a sua família e viu sua mãe cuidando dos pés de cana de açúcar, foi então que decidiu deixar o emprego em Fortaleza para poder tocar o negócio da família, a fim de dar uma vida melhor à sua mãe e ajudar a criar seus irmãos. E assim o fez, o filho passou a assumir a empresa sem conflitos e seguindo a prática milenar, concretizando-se assim o segundo processo sucessório. Quando assumiu o negócio, o herdeiro procurou inovações para o negócio como o envelhecimento em tonéis em bálsamo e o engarrafamento em litros.

O proprietário da terceira geração teve dois filhos – um homem e uma mulher – no entanto, desde o nascimento do filho homem ele deixou claro que ele seria seu sucessor. Anos mais tarde seu desejo se concretizou, restando mais uma vez encerrado o processo sucessório. Seu filho assumiu o negócio e somente quando precisava tomar decisões sérias ele o chamava para dar sua opinião. Nessa sucessão novamente ocorreu à passagem de bastão para o primogênito.

Conforme Leone e Leone (2006) o sucessor da quarta geração tinha o desejo de aumentar o negócio familiar, e quem sabe até formar um grupo empresarial. Após assumir a direção começou a investir em tecnologias, o que acabou desencadeando o início de novas empresas e a diversificação dos produtos. Atualmente o grupo familiar é composto por sete empresas. O dirigente tem seis filhos e cinco deles já foram incluídos no grupo, porém o mesmo pretende profissionalizar a gestão e a sucessão.

4.2.4 Empresas familiares que passaram por 04 (quatro) processos sucessórios

Foram selecionados 14 artigos, e dentre eles 21 casos em que as empresas familiares já passaram por processos sucessórios. Destes 21 casos, 01 deles passou por quatro processos sucessórios, os quais que serão demonstrados a seguir.

u) *Empresa 02: Bertucci, Campos, Pimentel e Pereira (2009).*

Quadro 23 – Resumo do processo sucessório da Empresa 02.

Empresa	Autores/Ano	Área de Atuação	Como ocorreu o processo sucessório
Empresa 02	Bertucci, Campos, Pimentel e Pereira (2009)	Têxtil	<p>Primeiro processo: Em 1953, ou seja, após 48 anos da fundação da empresa, o proprietário veio a falecer, e sua esposa sucedeu a empresa formalmente até o ano de 1970.</p> <p>Segundo processo: Em 1970, a esposa do fundador tomou-se presidente do Conselho de Administração da empresa. Neste momento, um de seus filhos assumiu a empresa formalmente.</p> <p>Terceiro processo: Em 1996 o proprietário veio a falecer, e seu irmão assumiu a empresa. O fato de o sucessor ter uma certa idade e uma única filha, na qual não tem interesse em atuar na empresa deflagraram o problema da sucessão.</p> <p>Quarto processo: No ano de 2004, a passagem do bastão da terceira para a quarta geração foi marcada por diversas mudanças com o intuito de solucionar os problemas na sucessão. Pelo fato de a única filha do último proprietário não ter interesse em atuar na empresa, foi selecionado então o sobrinho do gestor, o qual já atuava na empresa.</p>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

A empresa foi fundada em 1905 e atua no segmento têxtil. Apesar de ter sido fundada nesse ano, a família ingressou na empresa somente em 1911. Em 1953 ocorreu a primeira sucessão devido ao falecimento do fundador, dessa forma a esposa o sucedeu formalmente por dezessete anos. Algum tempo depois, o filho passou a assumir a empresa formalmente, sendo que o mesmo já “assumia” antes, e sua mãe passou a ser presidente do Conselho de Administração.

Em 1996 o dirigente veio a falecer e seu irmão assumiu em seu lugar. No entanto, devido a esse dirigente estar com idade avançada, e ter somente uma filha a qual não quis sucedê-lo, os gestores da empresa começaram a repensar e discutir sobre a sucessão nos órgãos de governança e gestão, ocasionando diversas mudanças em todo o negócio. Devido à sua filha não ter interesse no negócio, foi selecionado um sobrinho do dirigente e que já atuava na empresa.

Em 1970 quando a empresa mudou para S/A – Sociedade Anônima – ela precisou se adequar as leis da modalidade atual da companhia, e assim aderiu ao conselho de administração somente por formalidade. Naquela época o Conselho era composto por 11 membros de cada bloco familiar pertencente ao negócio. Mas foi apenas em 2004 que o conselho foi criado o qual é composto por cinco membros sendo dois deles acionistas e o restante (3) conselheiros independentes.

Para o processo de sucessão são exigidos competências e méritos, e alguns critérios são: uma rigorosa formação/competência acadêmica, desempenho profissional, idade mínima para ingressar na empresa – 25 anos a idade mínima e 35 anos a idade máxima –, e possuir experiência mínima de 05 anos a qual precisa ser reconhecida, visto que o CEO é indicado pelo conselho de acionistas.

Com relação aos conflitos na sucessão, nesta empresa pode-se perceber que o conflito surgiu a partir do momento que o dirigente tinha apenas uma filha que não queria o suceder na gestão, e, além disso, o mesmo já possuía uma idade proecta. Logo, os conflitos apareceram devido à falta de candidatos para a sucessão, sendo que muitos dos herdeiros e parte da família já construíram suas carreiras de maneira independente, fora da empresa da família. Devido a isso, a empresa começou a buscar a aproximação entre os herdeiros e a organização.

Bertucci, Campos, Pimentel e Pereira (2009) revelam que para a sucessão foram criados alguns mecanismos relacionados à governança, que são: a criação de um conselho de família e herdeiros, critérios de idade para a

aposentadoria, sendo 65 anos a idade definida para a aposentadoria de diretores e conselheiros da administração, bem como acordo de acionistas.

4.3 SÍNTESE: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS REFERENTE AOS PROCESSOS SUCESSÓRIOS

Diante dos 21 casos que nos tópicos anteriores descreveram como ocorreu o processo sucessório de empresas familiares no Brasil no período de 2006 a 2016, pode-se fazer uma síntese geral dos resultados obtidos. Depois de conclusos foi criado um quadro com os principais itens que são: Autores/Ano, existência de conflitos na escolha dos sucessores, característica da cultura organizacional de cada empresa, os critérios de escolha do sucessor, bem como se o processo sucessório foi planejado, e finalmente se houve adesão à governança corporativa. Sendo assim, serão discutidos os resultados de cada um desses itens, e em seguida terá o quadro.

No primeiro item tem-se a existência de conflitos na escolha dos sucessores, e com base na análise de cada caso pode-se afirmar que 07 deles tiveram conflitos. Segundo Barcia e Grzybovski (2008) quando se trata de empresa familiar os conflitos são inevitáveis. O conflito de poder é o mais frequente nesse caso, e durante a sucessão não é diferente, pois envolve ainda a questão de disputa pela ascensão hierárquica. Fato que exige muito tato e profissionalismo dos familiares. Em contrapartida, 14 dos casos resultaram na inexistência de conflitos durante a sucessão. Costa *et al* (2015) complementa que em muitas empresas familiares a transição ocorre de maneira harmoniosa entre os interesses organizacionais e familiares, sendo que para esses sucessores prevalece o interesse da empresa na continuidade.

Já no segundo item é possível verificar diversas características da cultura organizacional, que são: fundador centralizador, aprendizagem socioprática através da mentoria, transferência de conhecimento e experiências, machismo, divisão das tarefas com base no gênero sexual, socialização primária, admiração da figura paterna, integração entre os irmãos, espírito empreendedor, padrão de gerencia com relação à idade, autoritarismo, fundador mito, fundador descentralizador e fundador líder nato. Lourenço e Ferreira (2012) relatam que a cultura organizacional de

empresas familiares sofre alta influência do fundador, visto que o mesmo traz consigo valores, artefatos e perspectivas que são repassadas para outros do ambiente organizacional.

Com relação aos critérios estabelecidos para a seleção do sucessor pode-se perceber que em 09 dos casos apresentados tem a confiança como critério de seleção. Para Lane (1998) existem três tipos de confiança, que são: confiança calculista, cognitiva e normativa. A calculista está ligada na expectativa que um tem do outro, com interesses de custo e benefícios; a segunda é referente ao compartilhamento de conhecimentos, e a normativa refere-se ao compartilhamento de valores. Além da confiança foi possível verificar outros critérios apresentados diversas vezes nos casos, que são: ser o filho mais velho, ter formação acadêmica, ser filho do diretor, participar das atividades da empresa desde novo, afinidade entre pai e filho e experiência.

Quanto ao planejamento para o processo sucessório, observa-se que mais de 60% das empresas não planejaram a sucessão. Bertucci *et al* (2009) relata que o processo sucessório precisa ser planejado desde cedo com intuito de orientar e definir a carreira dos herdeiros, e Martins *et al* (2008) ainda complementa afirmando que a falta de planejamento para esse processo contribui para a potencialização de conflitos e divisões no âmbito familiar.

Por fim tem-se a adesão à governança corporativa a qual mais da metade dos casos não aderiu, sendo assim apenas 34% optou por aderir. Araújo *et al* (2013) relata que empresas familiares do Brasil estão cada vez mais buscando obter as práticas de governança corporativa, visto que esse mecanismo auxilia na minimização de riscos, como os conflitos existentes nas organizações familiares e consequentemente na melhoria da gestão.

Abaixo segue o quadro com a síntese da postura estratégica das empresas familiares, os quais foram descritos acima.

Quadro 24: Síntese da postura estratégica das empresas familiares referente aos processos sucessórios – 2006/2016

Autores/Ano	Existência de conflitos na escolha dos sucessores	Característica da Cultura Organizacional	Critério para seleção do sucessor	Processo sucessório foi planejado?	Adesão a Governança Corporativa
Empresa 01: Leone e Leone (2006)	Não	a) Em todas as sucessões foi o filho homem mais velho que assumiu o comando (Gerontocracia).	a) A presidência da empresa é transferida para um novo membro devido ao falecimento do atual ocupante, no entanto o sucessor a ser inserido teria de ser homem (da família) e o mais velho.	1º Sim	Não
				2º Não	
				3º Sim	
Empresa 02: Bertucci, Campos, Pimentel e Pereira (2009)	Sim	a) Competência técnica e meritocracia; b) Preocupação em buscar a aproximação dos herdeiros com a empresa.	a) Rigorosa formação acadêmica; b) Experiência profissional reconhecida; c) Idade mínima; d) Desempenho profissional; e) Competência.	1º Não	Sim
				2º Sim	
				3º Não	
				4º Sim	
Empresa 03: Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães e Assis (2015)	Sim	a) Ser o filho mais velho; b) Transferência de conhecimentos.	a) Afinidade entre pai e filho; b) Confiança; c) Formação no ramo; d) Mais tempo de trabalho na empresa; e) Idade.	1º Não	Não
				2º Sim	
Empresa 04: Junior e Muniz (2006)	Sim	a) O Fundador estimulava os filhos a assumir a empresa familiar; b) Empreendedor típico e ousado.	a) Formação acadêmica; b) Visão de negócio; c) Possuir o mesmo perfil do fundador; d) Confiança; e) Desempenho profissional.	1º Sim	Sim
				2º Não	
Empresa 05: Waiaandt e Davel (2008)	Não	a) Em todas as sucessões foi o filho homem mais velhos que assumiu o comando (Gerontocracia).	a) Idade (ser o mais velho); b) Confiança; c) Princípios morais; d) Características do Fundador.	1º Sim	Sim
				2º Não	
Empresa 06: Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães e Assis (2015)	Não	a) Apenas um filho é candidato à sucessão, e precisa ser o mais velho (independente do sexo); b) Fundador centralizador.	a) Um novo membro assume a presidência devido o falecimento do fundador; b) Idade (ser o mais velho/a); c) Confiança; d) Princípios morais; e) Características do Fundador.	1º Não	Não
Empresa 07: Teston e Filippim (2016)	Não	a) Humanização do fundador com empregados; b) Fundador mito.	a) Confiança; b) Influência e características do fundador; c) Afinidade entre pai e filho.	1º Sim	Sim
Empresa 08: Martins, Maccari, Campanario, Almeida (2008)	Sim	a) Fundador centralizador; b) Resistência na preparação dos sucessores e na transição do bastão; c) Sucessão ocorreu após muitas brigas; d) Conflitos de interesses; e) Conselho Familiar; f) Exclusão do netos (sucessores) do Conselho de Família; g) Problemas de comunicação entre as três gerações.	a) Ser o filho mais velho; b) Formação acadêmica; c) Possuir experiência.	1º Não	Não
				2º Não	Sim

Continuação.

Continuação.

Autores/Ano	Existência de conflitos na escolha dos sucessores	Característica da Cultura Organizacional	Critério para seleção do sucessor	Processo sucessório foi planejado?	Adesão a Governança Corporativa
Empresa 09: Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães e Assis (2015)	Sim	a) Sucessão ocorreu devido ao falecimento do fundador, filhos assumiram; b) Devido à família ser muito grande os familiares da empresa pertencentes à gestão da empresa firmaram um acordo informal o qual cada família poderia colocar somente um filho na empresa.	a) Afinidade entre pai e filho; b) Confiança; c) Formação superior; d) Tempo de trabalho na empresa; e) Conhecimento em todos os setores da empresa; f) Conhecimento em informática e inglês.	1º Não	Não
				2º Sim	Sim
Empresa 10: Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012)	Sim	a) Reformulação do negócio com reestruturação administrativo-financeira; b) Criação de uma <i>holding</i> controladora devido às diversas participações cruzadas no grupo; c) Criação de uma <i>holding</i> familiar de controle; d) Participação dos familiares somente na <i>holding</i> .	a) Filho mais velho (CEO); b) Gestão profissionalizada; c) Próximos sucessores entram como acionistas ou conselheiros (<i>holding</i> familiar).	1º Sim	Sim
Empresa 11: Silva e Silva (2015)	Sim	a) Fundador centralizador; b) Aprendizagem socioprática através da mentoria (sucessores); c) Transferência de conhecimentos e experiência.	a) Formação acadêmica; b) Competências; c) Participar da empresa desde a infância (herdeiro); d) Experiência nos setores da empresa.	1º Não	Não
Empresa 12: Albuquerque, Pereira e Oliveira (2014)	Não	a) Machismo; b) Divisão das tarefas com base no gênero sexual; c) Socialização primária.	a) Ser do sexo masculino para assumir a direção; b) Profissionalização da gestão.	1º Sim	Sim
Empresa 13: Jesus, Machado e Jesus (2009)	Não	a) Admiração pela figura paterna; b) Integração entre irmãos; c) Espírito empreendedor; d) Os sucessores assumiram o negócio devido ao falecimento do fundador.	a) Ser filho/a do diretor da empresa.	1º Não	Não
Empresa 14: Teston e Filippim (2016)	Não	a) Padrão de gerência com relação à idade; b) Falecimento do fundador desencadeou sucessão.	a) Ser membro da família; b) Formação acadêmica; c) Participar das atividades da empresa desde novo.	1º Não	Não
Empresa 15: Pereira, Vieira, Garcia e Roscoe (2013)	Não	a) Fundador centralizador e autoritário; b) Fundador visto como mito; c) Os quatro herdeiros assumiram o grupo independente da idade ou sexo; d) Falta de diálogo entre os familiares.	a) Confiança; b) Ser filho do diretor da empresa.	1º Não	Não
Empresa 16: Batista, Lopes, Watanabe e de Souza (2015)	Não	a) Fundador descentralizador; b) Sucessão aconteceu devido ao fundador precisar se aposentar, os dois filhos assumiram; c) Filha não quis trabalhar na empresa.	a) Confiança; b) Ser o filho mais velho; c) Participar das atividades da empresa desde novo.	1º Não	Não

Continuação.

Continuação.

Autores/Ano	Existência de conflitos na escolha dos sucessores	Característica da Cultura Organizacional	Critério para seleção do sucessor	Processo sucessório foi planejado?	Adesão a Governança Corporativa
Empresa 17: Batista, Lopes, Watanabe e de Souza (2015)	Não	a) Fundador centralizador; b) Sucessão aconteceu devido ao fundador ir dirigir outra empresa; c) Filha não quis trabalhar na empresa.	a) Confiança; b) Ser o filho mais velho; c) Participar das atividades da empresa desde novo; d) Formação acadêmica.	1º Não	Não
Empresa 18: Batista, Lopes, Watanabe e de Souza (2015)	Não	a) Fundador descolado, empreendedor; b) Compartilhamento de ideias/melhorias com os colaboradores; c) Sucessão aconteceu devido ao fundador ir dirigir outra empresa, e desejar encerrar as atividades desta; d) O outro filho não quis trabalhar na empresa.	a) Ser filho do diretor da empresa.	1º Não	Não
Empresa 19: Batista, Lopes, Watanabe e de Souza (2015)	Não	a) Fundador líder nato; b) Sucessão aconteceu devido ao fundador ir dirigir outra empresa, dois filhos assumiram; d) O terceiro filho trabalha na outra empresa.	a) Ser filho do diretor da empresa; b) Confiança; c) Interesse nos negócios da família.	1º Sim	Não
Empresa 20: Zilber, Maccari, Filho e Nohara (2010)	Não	a) Fundador centralizador; b) Empresa passou de estrutura organizacional informal (fundador) para formal, com organograma com cargos e funções definidos (sucessores); c) Sucessão aconteceu devido ao fundador passar por problemas de saúde.	a) Ser filho do diretor da empresa; b) Trabalhar na empresa.	1º Não	Não
Empresa 21: Zilber, Maccari, Filho e Nohara (2010)	Não	a) Fundador centralizador; b) Empresa passou de estrutura organizacional informal (fundador) para formal, com organograma com cargos e funções definidos (sucessores); c) Sucessão aconteceu devido ao falecimento do fundador.	a) Ser filho do diretor da empresa; b) Trabalhar na empresa.	1º Não	Não

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

5 CONCLUSÃO

Com a conclusão deste trabalho pode-se perceber que existem vários fatores desencadeadores para o sucesso ou fracasso de uma empresa familiar. Por ser familiar já se entende que a palavra sentimento passa a vir antes do profissionalismo, fato que pode comprometer essas empresas. Dentro das empresas familiares tem-se o processo sucessório, o qual pode ser ou não planejado, pode também ser escolhido um membro da família por meio dos critérios criados pelo fundador, ou ainda pode ser escolhido por profissionalizar parcial ou totalmente a empresa, mas mantendo os familiares no controle acionário.

Diante disso, com os resultados obtidos no presente trabalho pôde-se verificar que a maioria das empresas atua no segmento comercial, bem como a localização que predomina é o Sul do País. Com relação ao tempo em que o fundador permaneceu frente à direção, o menor foi de 15 anos e o maior tempo foi 56 anos.

Mesmo sendo considerável o tempo em que o fundador permaneceu no cargo, em muitos dos casos estudados não houve planejamento formal para a sucessão, no entanto o fundador transmitia seus conhecimentos aos possíveis sucessores com o intuito de prepará-los para a transição futura. Vale lembrar que os critérios de seleção mais utilizados para a escolha do sucessor era ser o filho mais velho e a confiança plena. Na percepção da pesquisadora, em alguns casos a confiança se deu ao fato de os filhos desde cedo participarem das atividades da empresa. Durante o convívio dentro da empresa, o pai passava a perceber as características de cada filho, e conforme a característica do possível sucessor fosse mais próxima à dele, ele então sentia essa confiança de passar o bastão ao sucessor. Ou ainda, a confiança se dava em virtude de que o pai sabia que esse filho/a que iria sucedê-lo era “obediente” e administraria a empresa conforme o pai desejasse, ou seja, uma confiança por conveniência.

Em muitos dos casos a cultura organizacional e gestão utilizada pelo fundador era adotada pelos sucessores, em outros casos os sucessores inovaram na gestão, e alguns ainda devido aos conflitos entre pai e filhos decidiam por modificar toda a gestão da empresa.

É importante ressaltar que em alguns casos a sucessão aconteceu em razão do falecimento do fundador. Na maioria das empresas familiares estudadas, os sucessores eram escolhidos conforme o gênero sexual, sendo que é o sexo masculino que prevalece nos casos estudados. Além disso, pode-se observar que os diretores da empresa familiar por muitas vezes dividiam as tarefas com base no gênero sexual, ou até mesmo excluía as filhas (mulheres) do processo sucessório.

Outra conclusão que se pode ter é que na maioria dos casos estudados não houve indícios de conflitos, mas nos que ocorreram na maioria foi em consequência da relutância do fundador em deixar o cargo. No entanto, foi possível verificar que a ausência de conflito nestas empresas nem sempre significa ausência de problemas, visto que algumas vezes isso é a revelação de uma gestão autoritária e sem diálogo, ou ainda pelo conformismo dos integrantes da família (filhas excluídas). Por outro lado, o conflito pode ser positivo para melhorias e busca de um ideal de crescimento.

Ainda com relação aos conflitos, a pesquisadora conclui que em alguns casos, o fundador deixava o seu cargo transferindo a empresa aos seus filhos, porém ainda tinha influência sobre a mesma e tornavam-se consultores dos filhos, ou auxiliavam somente nas decisões mais difíceis.

Com relação a adesão à governança corporativa, foram poucas empresas que aderiram, no entanto pôde-se analisar que esse instrumento é indispensável para uma empresa, pois além de atrair investidores, otimiza a gestão da organização, e como consequência resulta na minimização dos conflitos entre os familiares proprietários. A profissionalização da gestão também foi utilizada por algumas empresas, em que os familiares passaram a participar somente do conselho, mas mantendo-se no controle acionário, evitando assim conflito com gerações futuras. Sendo assim, a profissionalização é a chave para que uma empresa familiar possa ser administrada de maneira “profissional”, visto que a falta de planejamento da gestão e a sucessão, e principalmente devido aos familiares não dividirem o profissional do familiar, acaba resultando em diversos conflitos entre os membros e até mesmo o fim da organização.

Por fim, sugere-se para pesquisas futuras o estudo dos conflitos existentes nos processos sucessórios familiares, profissionalização da gestão,

estratégias criadas para os processos sucessórios familiares, bem como a aderência a governança corporativa nessas empresas.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S/A: Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.
- ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D.; OLIVEIRA, J. L. Sucessoras invisíveis: o impacto das questões de gênero nos processos de sucessão em empresas familiares. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 2, p. 305-320, 2014.
- ÁLVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 160 p.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2007. 584 p.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 174 p.
- ARAÚJO, C. E. B. *et al.* Grau de adesão de empresas familiares às boas práticas de Governança Corporativa: proposição e teste de um instrumento-diagnóstico. **Revista Alcance**, v. 20, n. 1, p. 117-138, 2013.
- BARCIA, F.; GRZYBOVSKI, D. Empresa familiar: resolução de conflitos familiares em função dos negócios. **Revista de Estudos de Administração**, v. 8, n. 16, art. 1, p. 9-43, 2008.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 7. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 1998.
- BATISTA, J. D. *et al.* O processo de sucessão nas empresas familiares: um estudo feito em empresas familiares da Região Sul de Santa Catarina. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 182 p.
- BERTUCCI, J. L. O.; *et al.* Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 31, p. 152-167, 2009.
- CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007. 270 p.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COSTA, Armando Dalla; LUZ, Adão Eleutério da. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**: O caso do grupo Pão de Açúcar. 6ª Conferência Internacional de Empresas. Minas Gerais: setembro, 2003.

COSTA, L. S. P. *et al.* De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 1, p. 61-82, 2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DONATTI, Livia. Empresa familiar: a empresa familiar num âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**, SÃO PAULO, v. 1, n. 10, 3º Trim./99

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou... inferno familiar?**: Os desafios da perpetuação da empresa familiar, sob a nova ótica de uma economia globalizada, onde a proposta é vencer ou... vencer. 2.ed. Curitiba: Juruá Editora, 2008. 245 p.

FUNDAÇÃO CAPES. Qualis. Disponível em: <<https://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/2550-capes-aprova-a-nova-classificacao-do-qualis>>. Acesso em: 08 out. 2016.

GARCIA, W. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa em empresas de controle familiar**: casos de destaque no Brasil. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006. 359 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de orientação para o conselho fiscal**. 2. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007. 80 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011. 273 p.

JESUS, M. J.; MACHADO, H. V.; JESUS, A. Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo. **Turismo: Visão e Ação**, v. 11, n. 2, art. 1, p. 142-156, 2009.

JUNIOR, Annor da Silva; MUNIZ, Reynaldo Maia. Sucessão, poder e confiança: um

estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **Revista de Administração**, São

Paulo, v. 41, n. 1, p.107-117, jan./fev./mar. 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração da Fundação Instituto de Administração – RAUSP**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set. 1992

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Editora Atlas, 2005. 198 p.

_____. **Sucessão na empresa familiar: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. In: GUEIROS, Mônica M. Barbosa (Org.). *Sucessão familiar: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana de Recife: uma visão dos dirigentes*. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 1998. p.23

_____; LEONE, R. J. G. Empresa familiar: identificação das repercussões econômicas, tecnológicas e organizacionais por meio da trajetória dos sucessores. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 3, p. 38-62, 2006.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987. 171 p.

LOURENÇO, C. D. S.; FERREIRA, P. A. Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 84, p. 61-76, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARTINS, A. *et al.* Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. **Revista de Ciências da Administração**, v.10, n.22, p. 30-54, set./dez. 2008.

MARTINS, G. D. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais**. 2. ed. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MARTINS, R. B. **Metodologia científica**. Curitiba: Juruá, 2008.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino De. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007. 79 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Editora Atlas, 1999. 256 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança corporativa na prática**: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 234 p.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re) arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 2002. para as empresas. **Revista FAE Business**, n.5, abr. 2003.

PEREIRA, A. C. S. *et al.* Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 5, p. 518-535, 2013.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Rev. contab. Finanç**, São Paulo, v.20, n.49, p.109-125, jan./abr. 2009.

PWC. **Empresa familiar**: um negócio que se adapta ao século 21. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/10minutes/assets/10-min-empresas-familiares-13.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: MacGrawHill, 2006.

SILVA, A. M.; SOUZA-SILVA, J. C. Aprendizagem e formação de sucessores na empresa familiar: um estudo de caso da Loja Menezes. **Revista Administração em Diálogo**, v. 17, n. 1, p. 118-145, 2015.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas**: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores: novo modelo de gestão para redução do custo de capital, geração de valor ao negócio e sustentabilidade. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012. 391 p.
TEIXEIRA, Elizabeth. **As Três Metodologias**: acadêmica, da ciência e da pesquisa. Petrópolis: Vozes, 2005.

TESTON, S. F.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 5, p. 524-545, 2016.

ZILBER, S. N. *et al.* Sucessão em empresas familiares e seus impactos na estratégia empresarial: estudos de caso em empresas do setor de fabricantes de produtos médicos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 9, n. 3, p. 88-111, 2010.

WAIANDT, C.; DAVEL, E. Organizações, representações e sincretismo: a experiência de uma empresa familiar que enfrenta mudanças e sucessões de gestão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 2, art. 4, p. 369-394, 2008.